

دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية
دراسة تطبيقية علي وزارة العدل في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب: عبدالله احمد مامون محمد
الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٤٩٥

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:
٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يَغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾

(سورة الرعد: ١١)

الاهداء

إلى من كانوا النور الذي أضاء طريقي منذ البدايات،

إلى والدي العزيزين اللذين لم يبخلا عليّ يوماً بدعمهما وحبهما وتضحياتهما اللامحدودة،

إلى والدتي التي كانت لي الحصن والسند، بدعواتها الحانية التي رافقتني في كل خطواتي،

إلى أبي الذي علمني معنى الصبر والإصرار والعمل المتواصل من أجل تحقيق الأهداف،

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا شركاء النجاح والدافع الدائم للاستمرار،

إلى كل معلم ومعلمة زرعوا في نفسي حب العلم والمعرفة، وعلموني أن الطموح لا حدود له،

إلى أصدقائي الأوفياء الذين ساندوني في كل المواقف وشاركوا معي أجمل وأصعب اللحظات،

إلى كل من آمن بي ووقف إلى جانبي في مسيرتي العلمية،

أهدي ثمرة جهدي هذا عرفاناً وامتناناً لكل من كان له في قلبي ذكرى جميلة وأثر لا يُنسى.

الإهداء

الشكر والتقدير

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى مشرفي الكريمين

الدكتور الفيصـل عبد الحميد والدكتور فايز جراد،

على ما قدماه لي من دعم علمي وتوجيه مستمر ونصائح قيمة ساعدتني في تجاوز العقبات وإثراء تجربتي البحثية.

لقد كان لتشجيعهما وتحفيزهما الأثر البالغ في تطوير قدراتي وتنمية مهاراتي البحثية،

ولا يفوتني أن أشكر جميع أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة المشاريع بجامعة ميدأوشن على ما بذلوه من جهد

في تهيئة بيئة علمية محفزة وداعمة،

كما أخص بالشكر كل من ساعدني من الزملاء والأصدقاء، ولكل موظفي وزارة العدل بمدينة الرياض الذين تعاونوا

معي وشاركوا في إنجاح هذا البحث،

وأقدم بالعرفان لكل من منحني وقته أو فكرة أو نصيحة،

داعياً الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يبحث عن المعرفة والتطوير.

فهرس المحتويات

ج	الاهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	المستخلص
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	المقدمة:
٥	مشكلة الدراسة:
٥	أهمية الدراسة
٦	أهداف الدراسة:
٧	تساؤلات الدراسة:
٧	فروض الدراسة
٨	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
١٠	مفاهيم البحث:
١٢	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة
١٣	المقدمة:
١٣	أولاً: الدراسات السابقة
١٣	١. الدراسات العربية
١٦	٢. الدراسات الاجنبية
١٨	٣. التعقيب على الدراسات السابقة
٢١	ثانياً: الإطار النظري
٢١	المبحث الأول: القيادة بالقيم
٢١	مفهوم القيادة بالقيم
٢١	أهمية القيادة بالقيم

٢٢	نشأة القيادة بالقيم
٢٣	أبعاد القيادة بالقيم
٢٤	المبحث الثاني: الموارد البشرية
٢٤	مفهوم الموارد البشرية
٢٤	أهمية الموارد البشرية
٢٥	نشأة فكرة الموارد البشرية
٢٥	أبعاد الموارد البشرية
٢٧	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية
٢٩	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٠	مقدمة:
٣٠	المنهجية وطرق البحث:
٣٠	منهج الدراسة:
٣١	مصادر البيانات:
٣١	الأساليب الإحصائية:
٣٢	نموذج الدراسة:
٣٢	أدوات الدراسة:
٣٣	مجتمع البحث:
٣٣	عينة البحث:
٣٣	حدود البحث:
٣٤	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٣٥	مقدمة:
٣٦	تحليل البيانات:
٣٦	القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية
٤٣	القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
٤٦	القسم الثالث: ثبات الاستبيان
٤٨	القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة
٥٦	القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
٦٠	ربط النتائج بالدراسات السابقة:
٦٣	النتائج:

٦٤	التوصيات:
٦٥	الخاتمة
٦٦	قائمة المراجع
٦٧	أولاً: المراجع العربية:
٦٧	المراجع العربية
٦٨	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٧٠	الملاحق
٧١	إستمارة الاستبيان:
٧٥	Abstract

قائمة الجداول

جدول ١: الجنس.....	٣٦
جدول ٢: العمر.....	٣٧
جدول ٣: المؤهل العلمي.....	٣٨
جدول ٤: سنوات الخبرة.....	٣٩
جدول ٥: المسمى الوظيفي.....	٤٠
جدول ٦: جهة العمل داخل وزارة العدل.....	٤١
جدول ٧: عدد الدورات القيادية التي حضرتها.....	٤٢
جدول ٨: صدق الاتساق الداخلي.....	٤٣
جدول ٩: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ).....	٤٦
جدول ١٠: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.....	٤٨
جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الاولى.....	٥٦
جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....	٥٧
جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....	٥٨
جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية.....	٥٩

فهرس الأشكال

شكل ١: نموذج البحث.....	٣٢
شكل ٢: الجنس.....	٣٦
شكل ٣: العمر.....	٣٧
شكل ٤: المؤهل العلمي.....	٣٨
شكل ٥: سنوات الخبرة.....	٣٩
شكل ٦: المسعى الوظيفي.....	٤٠
شكل ٧: جهة العمل داخل وزارة العدل.....	٤١
شكل ٨: عدد الدورات القيادية التي حضرتها.....	٤٢

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن أثر القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية لدى موظفي وزارة العدل بمدينة الرياض من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة بالقيم ممثلة في النزاهة والعدالة والمساءلة والشفافية والاحترام والمسؤولية وبين تطوير المهارات والمعارف المهنية للعاملين وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة البحث، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين بالوزارة، بينما بلغت العينة (١٢٠) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية واعتمدت الدراسة على استبيان مكون من ٢٠ عبارة موزعة على محورين رئيسيين لقياس القيادة بالقيم وتعزيز القدرات البشرية وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين القيادة بالقيم وتنمية قدرات الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط للفرضية الرئيسية (٠.٨١١) مع دلالة إحصائية عالية كما أشارت النتائج إلى ارتفاع متوسطات الأبعاد الثلاثة للقيادة بالقيم، مما يعكس تبني الوزارة أساليب قيادية قائمة على الأخلاق والعدالة وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها أهمية تعزيز برامج القيادة الأخلاقية، وتطوير آليات واضحة للمساءلة والشفافية، وتبني برامج تدريبية لرفع كفاءة الموارد البشرية وتمكينها بما يتوافق مع متطلبات التطوير المؤسسي.

الكلمات المفتاحية:

القيادة بالقيم، الموارد البشرية، النزاهة، الشفافية، الاحترام، تطوير القدرات

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

تُعد الإدارة الحديثة إطاراً تنظيمياً متطوراً يُعنى بتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف بأعلى درجات الكفاءة والفعالية، مستندة إلى مفاهيم مرنة وأساليب علمية متجددة تُواكب تحديات العصر. لم تعد الإدارة تقتصر على المهام التقليدية كالخطيط والتنظيم والرقابة، بل أصبحت تعتمد على مفاهيم أكثر تقدماً كإدارة الجودة الشاملة، وتمكين الموظفين، والتحول الرقمي، والقيادة بالقيم وتركز الأساليب الحديثة في الإدارة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر كما تتجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرار، واعتماد منهجيات مرنة مثل الإدارة الرشيقة (Agile Management)، والإدارة بالأهداف، وإدارة الأداء بالكفاءات ومن خلال دمج التكنولوجيا، أصبحت الإدارة أكثر قدرة على تحليل الواقع واستشراف المستقبل، مما يتيح للمؤسسات التكيف مع المتغيرات وتعزيز التنافسية في بيئة العمل ويمثل العنصر البشري محوراً رئيساً في الفكر الإداري المعاصر، إذ يُنظر إليه ليس كمجرد منفذ للمهام، بل كقيمة استراتيجية تسهم في الابتكار وصنع الفارق داخل المنظمات. (الغامدي، ٢٠١٩، ٤٨٣)

في عالم يزداد تعقيداً وتغيراً بشكل مستمر، تبرز القيادة بالقيم كنهج فعال يسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية والإنسانية تعتمد القيادة بالقيم على بناء أسس قوية من المبادئ الأخلاقية التي تُوجه القائد في اتخاذ القرارات وتعاملاته اليومية، مما يُعزز الثقة بين القائد وفريق العمل (الزهراني، ٢٠٢١، ١١٥)، هذا النوع من القيادة يتجاوز التركيز على النتائج المادية فقط، حيث يضع القيم الإنسانية مثل النزاهة، والاحترام، والمصادقية في صميم العمليات الإدارية من خلال هذا النهج، يتمكن القادة من خلق بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار، وتُشجع على التعاون، وتُعزز من شعور الموظفين بالانتماء والالتزام تجاه مؤسستهم. (داهش، ٢٠١٩، ٥٦٥)

تُسهم القيادة بالقيم في بناء ثقافة مؤسسية تستند إلى الرؤية المشتركة والالتزام بقيم واضحة تدعم تحقيق الأهداف بعيدة المدى فهي تُساعد في توجيه السلوكيات التنظيمية، وتقديم نموذج يُحتذى به من قبل الموظفين في تعاملاتهم اليومية كما تُمكن القادة من مواجهة التحديات بمرونة وشفافية، مع الحفاظ على المبادئ الأخلاقية حتى في أصعب المواقف وعندما تكون القيم هي البوصلة التي تحدد مسار القيادة، فإن المؤسسة لا تحقق فقط النجاح المادي، بل تؤسس أيضاً لعلاقات قوية ومستدامة مع العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة، مما يضمن تحقيق تأثير إيجابي طويل الأمد. (سالم، ٢٠٢٠، ١٩٤)

تمثل الموارد البشرية العنصر الأساسي والمحرك الأهم في نجاح أي منظمة، حيث تعتمد المؤسسات على قدرات وإمكانات الأفراد لتحقيق أهدافها وتعزيز تنافسيتها في بيئة عمل متغيرة وديناميكية في العصر الحديث، لم تعد الموارد البشرية مجرد عنصر تنفيذي، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً يساهم في صياغة الرؤى المستقبلية للمؤسسات من خلال تطوير المهارات، وتحفيز الإبداع، وتعزيز بيئة عمل تشجع على التعاون والتعلم المستمر، يمكن للموارد البشرية أن تُحدث فرقاً كبيراً في تحقيق الكفاءة التشغيلية والتكيف مع التحديات المستقبلية إن الاستثمار في رأس المال البشري يُعد استثماراً في المستقبل، حيث يُسهم في بناء فرق عمل قادرة على الابتكار والتطوير، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ككل. (نجم، ٢٠٢٢، ١٤٧)

في هذا السياق، تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية كعامل محوري في استقطاب المواهب، وتحفيزها، والاحتفاظ بها، إضافة إلى تطوير استراتيجيات تلبي احتياجات المؤسسة وتتماشى مع تطورات الأفراد فالإدارة الفعالة للموارد البشرية لا تقتصر على توفير التدريب أو تحسين الأداء فقط، بل تشمل أيضاً بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم المشتركة، وتعزيز روح الانتماء، وتمكين الموظفين من تحمل المسؤولية والمساهمة في صنع القرار (بن عمار، ٢٠٢٢، ٣٣٦)، ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا والتحول الرقمي، أصبحت الموارد البشرية مطالبة بالابتكار في طرق إدارة الأفراد، مع الحفاظ على البعد الإنساني الذي يُعد جوهر العلاقة بين المؤسسة وموظفيها إن التركيز على تنمية الموارد البشرية لا يُحقق فقط أهداف المؤسسة، بل يُسهم أيضاً في تمكين الأفراد من تحقيق طموحاتهم الشخصية والمهنية. (صبر، ٢٠٢٢، ١٥٩)

أظهرت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة بالقيم تبايناً في النتائج والتوجهات، حيث اتفقت كثير من البحوث على أن هذا النمط القيادي يسهم بشكل فعال في تطوير قدرات الموارد البشرية، من خلال ترسيخ قيم الاحترام، والشفافية، والمسؤولية داخل بيئة العمل وقد أكدت دراسات متعددة أن القيادة القائمة على منظومة من القيم تساهم في خلق بيئة تنظيمية صحية تُعزز من أداء الموظف، وترفع من مستوى الالتزام الوظيفي، والانتماء المؤسسي، كما تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة وقد تبين كذلك أن تطبيق القيادة بالقيم يؤدي إلى تنمية المهارات الشخصية والمهنية للموارد البشرية، خاصة عند اقترانه بأساليب التحفيز المعنوي والمساءلة الأخلاقية، مما يعزز من كفاءة العنصر البشري في مواجهة التحديات الإدارية الحديثة. (مهدي، ٢٠٢٣، ٨٩)

في المقابل، اختلفت بعض الدراسات من حيث درجة تأثير القيادة بالقيم على تحسين قدرات الموارد البشرية، حيث رأت أن هذا النمط من القيادة قد لا يكون فعالاً في بعض البيئات التنظيمية التي يغلب عليها الطابع البيروقراطي أو الثقافات الإدارية التقليدية التي تُفضل المركزية والانضباط الصارم على المبادئ الإنسانية كما أشارت بعض النتائج إلى أن فعالية القيادة بالقيم تعتمد بدرجة كبيرة على مدى توافق القيم المؤسسية مع قيم الأفراد، وأن أي فجوة بين الطرفين قد تؤدي إلى مقاومة التغيير أو ضعف التفاعل الإيجابي (أبو الوفا، ٢٠٢٢، ١٥)، كما رأت بعض الدراسات أن القيادة بالقيم تحتاج إلى إطار تنظيمي داعم، وأن غياب هذا الإطار - كضعف التشريعات أو عدم وضوح الرؤية - قد يحد من أثر هذا الأسلوب في تطوير الموارد البشرية بصورة شاملة هذا التباين في الطرح يوضح أهمية السياق التنظيمي والثقافي في تحديد جدوى تطبيق القيادة بالقيم وفعاليتها في تنمية العنصر البشري. (غازي، ٢٠٢٠، ١٤)

في ظل التطورات السريعة والتحولت الكبيرة التي تشهدها المؤسسات في المملكة العربية السعودية، تبرز أهمية القيادة بالقيم كنهج استراتيجي لتطوير القدرات البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي تُعد وزارة العدل في مدينة الرياض نموذجاً حيوياً لدراسة تطبيقية حول أهمية القيادة المرتكزة على القيم في دعم وتمكين الموارد البشرية فالقيادة بالقيم ليست مجرد أداة إدارية، بل هي فلسفة تضع القيم الإنسانية والأخلاقية في صلب العمليات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل ويسهم في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة في وزارة العدل، حيث تتطلب طبيعة العمل الالتزام بالمبادئ والعدالة والنزاهة، تُعتبر القيادة بالقيم عاملاً حاسماً في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، حيث من خلال هذا النهج القيادي، يتم تعزيز قدرات الموارد البشرية عبر تمكين الأفراد، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم على الابتكار والعمل الجماعي (عبدالمعطي، ٢٠٢٠، ١٤١)، حيث القيادة بالقيم تُسهم في خلق بيئة عمل تتسم بالشفافية والثقة، مما يدفع الموظفين إلى تقديم أفضل ما لديهم من إمكانيات كما يُساعد هذا الأسلوب القيادي في مواجهة التحديات الإدارية والمهنية التي قد تواجه الوزارة، من خلال التركيز على بناء علاقات إنسانية قوية، وتعزيز الانتماء المؤسسي، وتحفيز الأفراد على الالتزام برسالة الوزارة وأهدافها دراسة هذا الدور في سياق وزارة العدل في مدينة الرياض تُبرز كيف يمكن للقيم القيادية أن تُحدث تحولاً إيجابياً في أداء الموظفين ودورهم في تحقيق رؤية الوزارة وأهدافها التنموية بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. (غازي، ٢٠٢٠، ١٤)

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التطور الكبير الذي شهدته المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، لا تزال بعض التحديات المتعلقة بتنفيذ دور الموارد البشرية تعيق تحقيق الأداء المؤسسي الأمثل ومن أبرز هذه التحديات غياب الأنماط القيادية التي تركز على البعد القيمي، إذ تعتمد الكثير من القيادات على أساليب تقليدية تفتقر إلى العمق الإنساني والبعد الأخلاقي في التعامل مع الموظفين، مما يؤثر سلباً على تطوير قدراتهم وكفاءاتهم وفي ظل التحولات الإدارية التي تشهدها المملكة، خاصة مع توجهات رؤية ٢٠٣٠ نحو بناء جهاز حكومي فعال يعتمد على الكفاءة والنزاهة، تبرز الحاجة إلى أنماط قيادية جديدة قادرة على إحداث تغيير إيجابي في بيئة العمل وتعد القيادة بالقيم من أبرز هذه الأنماط، لما لها من أثر في خلق ثقافة عمل قائمة على الاحترام، والثقة، والمسؤولية، مما يعزز من قدرات الموارد البشرية ويمنحها دافعاً للتطوير الذاتي والمؤسسي إلا أن مدى تطبيق هذا النمط القيادي في الجهات الحكومية، وبخاصة في وزارة العدل بمدينة الرياض، لا يزال غير واضح بشكل كافٍ، مما يستدعي التحقق من واقع القيادة بالقيم وتأثيرها على قدرات الموارد البشرية في هذا السياق.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة كونها تسلط الضوء على مفهوم "القيادة بالقيم"، وهو من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، لا سيما في البيئة العربية والسعودية بشكل خاص فبينما ركزت الأدبيات السابقة على أنماط القيادة التقليدية كالقيادة التحويلية أو المعاملاتية، تظل القيادة القائمة على القيم الأخلاقية والاجتماعية والإنسانية أقل تناولاً في السياق المحلي، مما يفتح باباً واسعاً للإثراء المعرفي والنظري في هذا المجال كما تسهم الدراسة في بناء إطار مفاهيمي واضح للعلاقة بين القيادة بالقيم وتنمية قدرات الموارد البشرية، من خلال ربط القيم القيادية بمخرجات ملموسة في أداء العاملين وتطويرهم المهني ويتوقع أن تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات العلمية المعنية بالإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية في العالم العربي، عبر تقديم نموذج تطبيقي محلي ينسجم مع بيئة العمل الحكومية في المملكة.

كما تنطلق الدراسة من واقع ميداني داخل مؤسسة حكومية ذات بعد استراتيجي، وهي وزارة العدل، مما يمنحها ثقلًا علمياً خاصاً كونها تقدم معرفة مبنية على بيانات واقعية قابلة للقياس والتحليل، لا على

مجرد الطرح النظري وستساهم نتائج الدراسة في تقديم مقترحات علمية قابلة للاختبار في دراسات لاحقة، ما يعزز من إمكانية بناء أطر نظرية مستقبلية حول القيادة بالقيم في البيئات الإدارية المشابهة كما يمكن أن تمثل الدراسة مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجالات القيادة، وتنمية الموارد البشرية، وتحسين الأداء الوظيفي، ما يجعلها ذات فائدة علمية متعددة الجوانب.

الأهمية العملية

من الناحية العملية، تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول وزارة العدل كجهة حكومية محورية في تنفيذ السياسات القضائية والعدلية بالمملكة، ما يجعل تحسين أداء كوادرها البشرية أمراً بالغ الأهمية لرفع كفاءة الخدمات الحكومية وجودتها ومن خلال التركيز على القيادة بالقيم كأداة لتعزيز قدرات الموارد البشرية، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم توصيات مباشرة يمكن تطبيقها في بيئة العمل الواقعية، من أجل تحسين ممارسات الإدارة القيادية وتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تسهم في تطوير الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي لديهم كما يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إعداد برامج تدريبية تستهدف القيادات الإدارية لتفعيل المبادئ القيمة في أساليب إدارتهم وتعاملهم مع فرق العمل.

إلى جانب ذلك، توفر هذه الدراسة فرصة عملية لصناع القرار داخل وزارة العدل وغيرها من الوزارات والهيئات الحكومية، لفهم الأثر الفعلي للقيادة المبنية على منظومة قيم واضحة في تطوير رأس المال البشري وتأتي أهميتها أيضاً في انسجامها مع تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد على بناء جهاز حكومي فعال يُدار بكفاءة وشفافية ويعزز من تمكين الموارد البشرية وبالتالي، فإن هذه الدراسة يمكن أن تكون أداة مساندة في تصميم السياسات الإدارية المستقبلية وتطوير أنظمة التقييم والتحفيز، بما يضمن ترسيخ قيم العمل الحكومي المتميز، وتقديم خدمات عدلية أكثر فاعلية وكفاءة للمواطنين والمقيمين.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

دراسة دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية في وزارة العدل بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

١. بيان النزاهة والعدالة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في وزارة العدل بمدينة الرياض.
٢. بيان المساءلة والشفافية في تعزيز قدرات الموارد البشرية في وزارة العدل بمدينة الرياض.

٣. بيان الاحترام والمسؤولية في تعزيز قدرات الموارد البشرية في وزارة العدل بمدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية في وزارة العدل بمدينة الرياض؟

الاسئلة الفرعية:

١. ما دور النزاهة والعدالة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في وزارة العدل بمدينة الرياض؟

٢. ما دور المساءلة والشفافية في تعزيز قدرات الموارد البشرية في وزارة العدل بمدينة الرياض؟

٣. ما دور الاحترام والمسؤولية في تعزيز قدرات الموارد البشرية في وزارة العدل بمدينة الرياض؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية لدى وزارة العدل بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية النزاهة والعدالة في تعزيز قدرات الموارد البشرية لدى وزارة العدل بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية المساءلة والشفافية في تعزيز قدرات الموارد البشرية لدى وزارة العدل بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية الاحترام والمسؤولية في تعزيز قدرات الموارد البشرية لدى وزارة العدل بمدينة الرياض.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

١. نظرية القيم الإنسانية (Human Values Theory)

ترتكز نظرية القيم الإنسانية على أن سلوك الأفراد داخل المنظمات يتأثر بصورة مباشرة بمنظومة القيم التي يحملونها، والتي تتكون نتيجة تفاعل عوامل متعددة كالثقافة، والتنشئة الاجتماعية، والخبرة الشخصية وقد أسهم عالم الاجتماع شالوم شوارتز (Schwartz) في تأصيل هذه النظرية، موضحاً أن القيم تشكل محركات داخلية تؤثر على توجهات الفرد ومواقفه وقراراته، وبالتالي على نمط قيادته وسلوكياته في موقع العمل ووفق هذه النظرية، فإن القائد الذي يحمل قيماً إيجابية كالإخلاص، العدالة، الاحترام، وتحقيق الذات، من المرجح أن يترجم تلك القيم في ممارساته الإدارية والقيادية، مما يخلق تأثيراً تحفيزياً على الموظفين ويعزز من قدرتهم على الإنجاز والتطور

وفي سياق القيادة بالقيم، فإن هذه النظرية تقدم أساساً علمياً لفهم كيف تؤثر منظومة القيم الشخصية للقائد على ديناميكية العمل الجماعي، وتساعد في تشكيل بيئة عمل أخلاقية وآمنة نفسياً كما أن هذه القيم لا تُترجم فقط في التعاملات المباشرة، بل تنعكس أيضاً على السياسات التنظيمية، وأساليب التحفيز، وتوزيع الفرص، وإدارة النزاعات وبالتالي، فإن هذه النظرية تُعد مدخلاً مناسباً لفهم كيف يمكن للقيادة بالقيم أن تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز قدرات الموارد البشرية، من خلال توافق القيم الشخصية للقائد مع احتياجات الموظفين وتطلعاتهم المهنية. (عبدالمعطي، ٢٠٢٠، ١٤١)

٢. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تعد نظرية القيادة التحويلية من أكثر النظريات ارتباطاً بالقيادة بالقيم، حيث قدمها James MacGregor Burns ثم طورها Bernard Bass، وهي تفترض أن القائد التحويلي لا يكتفي بتحقيق الأهداف الإدارية التقليدية، بل يتجاوز ذلك إلى إلهام الموظفين، وتحفيزهم ذاتياً، وتطوير قدراتهم عبر إشراكهم في رؤية مشتركة ترتكز على القيم العليا تؤمن هذه النظرية بأن القادة التحويليين يعملون على تمكين الآخرين، وتوسيع آفاق تفكيرهم، وتعزيز الابتكار والتعلم الذاتي، مما يتطلب نمطاً قيادياً قائماً على الصدق، والقُدوة الحسنة، والاهتمام بالفرد، وكلها عناصر تتقاطع بوضوح مع مفهوم القيادة بالقيم.

وفي بيئة كوزارة العدل، حيث تسود الأطر القانونية والضبط المؤسسي، تصبح الحاجة إلى القيادة التحويلية أكثر إلحاحاً فهذه النظرية توفر أساساً لفهم كيف يمكن للقائد أن يستخدم القيم كمصدر للإلهام لا كأداة للرقابة فقط، بحيث تتحول القيم المؤسسية إلى ثقافة تنظيمية فاعلة ترفع من مستوى التفاعل المهني

والانضباط الذاتي كما تُبرز أهمية التواصل الأخلاقي والتوجيه القيمي في تحفيز الأداء الوظيفي، ورفع كفاءة الموارد البشرية في بيئات العمل الحكومية ذات الطابع الرسمي. (غازي، ٢٠٢٠، ١٤)

٣. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تركز نظرية رأس المال البشري على أن العنصر البشري يُعدّ أهم مورد تمتلكه المنظمة، وأن تطويره هو مفتاح النجاح والاستدامة المؤسسية وفقاً لما طرحه الاقتصاديون مثل غاري بيكر (Gary Becker)، تُعادل قدرات الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم واستعداداتهم القيمية رصيذاً استثمارياً حقيقياً يُحقق عائداً ملموساً على مستوى الإنتاجية والكفاءة تنطلق هذه النظرية من أن الاستثمار في التدريب والتعليم وتطوير القيم والسلوكيات الوظيفية يعزز من أداء الأفراد والجماعة، وبالتالي من تنافسية المؤسسة.

وعندما تُقرأ هذه النظرية في ضوء القيادة بالقيم، نجد أن القائد الذي يُمارس دوره بناءً على منظومة قيم واضحة يسهم في تحفيز عملية بناء رأس المال البشري بطريقة مستدامة فغرس القيم كالمسؤولية والعدالة والابتكار والولاء، يُعدّ نوعاً من "الاستثمار غير الملموس" في الموظف، يؤثر على سلوكه، واندماجه، ورغبته في التعلّم والنمو، وبالتالي في تطوير قدراته الذاتية والمهنية وفي السياق التطبيقي لهذه الدراسة، يمكن القول إن القائد الذي يطبق القيادة بالقيم يعزّز مباشرة من جودة رأس المال البشري داخل وزارة العدل، عبر توجيه الموظفين نحو التعلّم الذاتي، والانخراط الإيجابي، والمبادرة في تطوير الأداء. (أبو الوفا، ٢٠٢٢، ١٥)

٤. نظرية السلوك التنظيمي الأخلاقي (Ethical Organizational Behavior Theory)

تركز هذه النظرية على أن السلوكيات الأخلاقية داخل المؤسسة تؤثر بشكل مباشر على التفاعل المهني، والالتزام التنظيمي، وتشكيل ثقافة عمل قائمة على النزاهة والشفافية وهي تفترض أن القادة يشكلون النماذج الأخلاقية التي يحتذي بها الموظفون، وأن الممارسات اليومية التي تنطلق من القيم تُعيد تشكيل التفاعل التنظيمي وتمنحه بُعداً قيمياً يتجاوز الأداء الوظيفي إلى بناء الثقة والاحترام المتبادل كما تُبرز هذه النظرية العلاقة بين القيادة الأخلاقية وفعالية الموارد البشرية، خاصة في المؤسسات التي تتعامل مع شؤون عدلية أو قضائية كوزارة العدل. (مهدي، ٢٠٢٣، ٨٩)

وعند ربط هذه النظرية بمفهوم القيادة بالقيم، نجد أن القائد الذي يتمسك بالمبادئ الأخلاقية يحدث أثراً مباشراً في سلوك الموظفين، ويُقلل من السلوكيات السلبية كالترخي أو ضعف الإنتاجية أو مقاومة التغيير كما تعزز القيادة الأخلاقية من ثقة الموظفين في المؤسسة، وتجعلهم أكثر استعداداً لتحمل

المسؤوليات وتطوير مهاراتهم ولذا، فإن السلوك الأخلاقي في بيئة العمل لا يقتصر على الامتثال للأنظمة، بل يشمل الانخراط الواعي في دعم مسار المؤسسة وتحقيق رسالتها، وهو ما يجعل هذه النظرية ركيزة أساسية لفهم دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية. (صبر، ٢٠٢٢، ١٥٩)

مفاهيم البحث:

القيادة بالقيم:

هي نهج قيادي يركز على تبني القيم الأخلاقية والإنسانية كموجه أساسي لاتخاذ القرارات، وإدارة الأفراد، والتعامل مع التحديات داخل المؤسسة تسعى القيادة بالقيم إلى بناء بيئة عمل قائمة على النزاهة، العدالة، الشفافية، والمسؤولية، مما يُعزز الثقة والانتماء ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية والتنمية بشكل مستدام. (بن عمار، ٢٠٢٢، ٣٣٦)

الموارد البشرية:

هي العنصر البشري الذي يمثل القوة العاملة في أي مؤسسة، ويشمل جميع الأفراد الذين يساهمون بمهاراتهم، ومعارفهم، وخبراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية تشمل إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية مثل استقطاب الكفاءات، تطوير القدرات، تحفيز الأداء، وتعزيز رضا الموظفين بهدف تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة واحتياجات الأفراد. (بن عمار، ٢٠٢٢، ٣٣٨)

النزاهة والعدالة:

يشير مفهوم النزاهة إلى التزام الأفراد بالمبادئ الأخلاقية والقيم العالية في جميع تعاملاتهم وقراراتهم، مما يعزز الثقة والمصداقية داخل المؤسسة أما العدالة فتتمثل في تحقيق المساواة بين الأفراد وضمان تقديم الحقوق والفرص للجميع دون تمييز عندما يجتمع هذان المفهومان، يتم خلق بيئة عمل صحية تُشجع على النزاهة الشخصية والعدالة الاجتماعية، مما يسهم في تعزيز الولاء المؤسسي وتحقيق الكفاءة في الأداء في القيادة بالقيم، تُعتبر النزاهة والعدالة حجر الأساس لإرساء ثقافة تنظيمية قوية تدعم تحقيق الأهداف المشتركة. (نجم، ٢٠٢٢، ١٤٧)

المساءلة والشفافية:

المساءلة تعني تحمل المسؤولية عن القرارات والأفعال والنتائج، وهي عنصر أساسي في بناء الثقة داخل المؤسسة أما الشفافية، فتتعلق بتوضيح العمليات والإجراءات والقرارات بشكل واضح للجميع، بحيث يكون هناك وضوح في الأهداف والتوجهات الجمع بين المساءلة والشفافية يُعزز من قدرة المؤسسات على التصدي للتحديات وتحقيق التقدم، حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء من منظومة واضحة ومتكاملة في بيئة القيادة بالقيم، يُسهم هذان المفهومان في تعزيز الالتزام وضمان الالتفاف حول الأهداف المؤسسية. (سالم، ٢٠٢٠، ١٩٤)

الاحترام والمسؤولية:

الاحترام يتمثل في تقدير الآخرين، بغض النظر عن اختلافاتهم أو مستوياتهم الوظيفية، وهو أساس العلاقات الإنسانية الفعالة داخل المؤسسة أما المسؤولية فهي الالتزام بتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات بروح من الجدية والحرص على المصلحة العامة عندما يلتزم القائد بإظهار الاحترام وتحفيز الموظفين على تحمل المسؤولية، يتم خلق بيئة عمل تعزز التعاون والانتفاء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق النجاحات. (داهش، ٢٠١٩، ٥٦٥)

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل الخلفية العلمية لموضوع البحث من خلال استعراض المفاهيم الأساسية والنظريات المتعلقة بالقيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية، بالإضافة إلى عرض وتحليل أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة. ويسعى هذا الفصل إلى بناء قاعدة معرفية متينة توضح أبعاد الموضوع وتبرز الفجوات البحثية، بما يدعم توجه الدراسة ويؤسس لفهم أعمق للعلاقة بين القيادة بالقيم وتطوير الموارد البشرية.

أولاً: الدراسات السابقة

١. الدراسات العربية

العشمري، خالد شحادة (٢٠٢٢)

أجرى الباحث دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة بالقيم لدى مديري مدارس الأغوار الشمالية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين"، هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لمبادئ القيادة بالقيم، وبيان العلاقة بينها وبين تحقيق التميز المؤسسي داخل البيئة المدرسية استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق الدراسة على مجتمع من معلمي المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية بالأردن، وبلغت عينة الدراسة (٣٥٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية وقد صُممت أداة الدراسة على شكل استبيان مكوّن من محورين: أحدهما لقياس القيادة بالقيم (النزاهة، العدالة، الشفافية، المسؤولية)، والآخر لقياس مؤشرات التميز المؤسسي (الإبداع، الكفاءة، جودة الأداء) أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة بالقيم جاءت بمستوى مرتفع من وجهة نظر المعلمين، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مستوى ممارسة القيادة بالقيم ومستوى تحقيق التميز المؤسسي وأوصى الباحث بضرورة تكثيف البرامج التدريبية التي تُعزّز من فهم المديرين لأهمية القيم القيادية، وإدراج مؤشرات القيم ضمن تقويم الأداء الوظيفي للقيادات المدرسية.

الهاشم، شروق فرج مبارك (٢٠٢٤)

جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور ممارسة الإدارة بالقيم في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية بوجود القيادة الأخلاقية متغيراً وسيطاً في وزارات المملكة الأردنية الهاشمية"، وهدفت إلى تحليل العلاقة بين الإدارة بالقيم والحوكمة المؤسسية، مع اختبار الدور الوسيط الذي تؤديه القيادة الأخلاقية في هذه العلاقة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج السببي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في خمس وزارات حكومية أردنية، وبلغت العينة (٤١٠) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة وتمثلت أداة الدراسة في استبيان شامل يتضمن ثلاثة محاور رئيسية: الإدارة بالقيم (القيم الجوهرية والتنظيمية)، القيادة الأخلاقية (القُدوة، النزاهة، التمكين)، ومبادئ الحوكمة المؤسسية (المساءلة، الشفافية، المشاركة) وأظهرت النتائج وجود تأثير مباشر معنوي للإدارة بالقيم على تعزيز مبادئ الحوكمة، كما ثبت أن القيادة الأخلاقية تُعد متغيراً وسيطاً يعزز من قوة العلاقة بين المتغيرين الآخرين وأوصت الباحثة بضرورة تبني نهج الإدارة بالقيم بشكل صريح في الوزارات، وتدريب القيادات الإدارية على تنمية الممارسات الأخلاقية المؤثرة في بيئة العمل.

الغامدي، فوزية جمعان (٢٠١٩)

تناولت الباحثة في دراستها الموسومة "درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات" واقع تبني قائدات المدارس في التعليم العام لمبادئ الإدارة بالقيم، ومدى انعكاس تلك الممارسات على بيئة العمل هدفت الدراسة إلى رصد مستوى ممارسة القيم الإدارية مثل العدالة، النزاهة، التواصل، والاحترام ضمن البيئة التعليمية اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة في معلمات المدارس الحكومية في منطقة الباحة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٢٦٠) معلمة أداة الدراسة تمثلت في استبيان مقسم إلى أربعة محاور رئيسية تقيس أبعاد الإدارة بالقيم وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس كانت متوسطة تميل إلى المرتفعة، مع تفوق قيمتي "الاحترام والعدل" على بقية القيم، كما أشارت بعض النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمرحلة التعليمية التي تعمل بها القائدة وأوصت الباحثة بضرورة تطوير برامج تأهيلية للقائدات تركز على تعزيز الوعي بالقيم الإدارية، ودمج مؤشرات القيم ضمن خطط تحسين الأداء المدرسي والتربوي.

الزهراني، محبوبه أحمد بردي (٢٠٢١)

ناقشت هذه الدراسة المعنونة "واقع ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والشراقات والموارد لدى العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الأفريقية غير العربية" واقع الإدارة في قطاع خدمي متخصص، وهدفت إلى تقييم أداء القيادة الإدارية والموارد البشرية وتفعيل الشراكات الخارجية ضمن المؤسسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في مؤسسة مطوفي حجاج الدول الأفريقية غير العربية بمكة المكرمة، وتم اختيار عينة بلغت (١١٠) موظفاً وموظفة

استخدمت الباحثة استبانة محكمة تتضمن أربعة محاور رئيسة لقياس القيادة، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والشراكات، وإدارة الموارد المالية والمادية كشفت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإدارية جاء بدرجة متوسطة، بينما تبين أن ممارسات الموارد البشرية تعاني من ضعف في التدريب والتطوير، في حين كانت الشراكات المجتمعية والموارد المالية أكثر استقراراً وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة برامج التدريب الإداري للقيادات، وتفعيل نظام موارد بشرية يعتمد على الجدارة، إلى جانب بناء نظام شراكات استراتيجية تدعم كفاءة المؤسسة خلال موسم الحج.

سالم، رضوى فاروق السيد (٢٠٢٠)

تناولت هذه الدراسة بعنوان "دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: بحث ميداني على عينة من العمال" العلاقة بين القيادات الشابة وتطوير الموارد البشرية في بيئة صناعية مصرية هدفت الدراسة إلى تحليل مدى فاعلية القيادة الشبابية في تحسين الأداء المهني وتطوير المهارات داخل المؤسسة استخدمت الباحثة المنهج الميداني التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في مؤسسة صناعية بمنطقة شبرا الخيمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (١٢٠) عاملاً اعتمدت أداة الدراسة على استبيان مكون من عدة محاور تقيس جوانب القيادة الشبابية (المشاركة، الحماسة، التمكين) وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) أظهرت النتائج أن القيادة الشبابية تسهم في خلق مناخ إيجابي داخل بيئة العمل، وتُعزز من التواصل الفعال بين الإدارات والعاملين، كما لوحظ أن الموظفين يبدون تفاعلاً أكبر حين يكون القائد قريباً منهم في السن ويفهم طموحاتهم وأوصت الدراسة بدعم تولي الشباب للمناصب القيادية، وإتاحة الفرص لتأهيلهم إدارياً ومهنياً، وتحديث سياسات الموارد البشرية لتتلاءم مع نمط القيادة المتجددة.

نجم، نجم سهيل (٢٠٢٢)

استهدفت هذه الدراسة المعنونة "أثر مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التميز في الموارد البشرية: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في إدارة الصحة" تحليل أثر القيادة الناعمة في تميز الأداء البشري داخل بيئة العمل الصحي هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المهارات القيادية (كالمرونة، التعاطف، الذكاء العاطفي، والحوار الفعال) التي تؤثر في تحفيز الموارد البشرية وتطويرها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستهدف مجتمع الدراسة موظفي مديرية الصحة العامة في محافظة صلاح الدين، وتم اختيار عينة بلغ عددها (١٥٠) موظفاً استخدم الباحث استبياناً مكوناً من ٢٥ عبارة موزعة على خمسة محاور تمثل المهارات الناعمة ومجالات التميز الوظيفي كشفت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة

إحصائياً بين امتلاك القائد لمهارات القيادة الناعمة وبين قدرة المؤسسة على تحقيق التميز في مجال الموارد البشرية، حيث تلعب مهارات مثل الإنصات، التفويض، والثقة دوراً مهماً في تحسين الأداء العام وأوصى الباحث بضرورة اعتماد المهارات الناعمة في معايير اختيار القادة في القطاع الصحي، وإعداد برامج تدريبية متخصصة لتطوير تلك المهارات.

٢. الدراسات الأجنبية

(2024)Alzureikat, K. K.

أجرى الباحث دراسة بعنوان "أثر القيادة القائمة على القيم في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية"، وهدفت إلى تحليل تأثير تبني نمط القيادة بالقيم على تحسين الأداء المؤسسي داخل مؤسسات القطاع الصناعي في الأردن، من خلال اختبار العلاقة بين التزام القادة بالقيم مثل النزاهة، والعدالة، والاحترام، وبين مؤشرات الأداء التنظيمي استخدمها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على تصميم استبانة لقياس أبعاد القيادة بالقيم وربطها بمخرجات الأداء التنظيمي شمل مجتمع الدراسة عدداً من المؤسسات الصناعية الكبرى والمتوسطة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٥٠) موظفاً وموظفة من الإدارات الوسطى والعليا وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، واعتمد التحليل الإحصائي على معاملات الارتباط والانحدار باستخدام برنامج SPSS كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم وتحسين الأداء المؤسسي في عدة مجالات كال جودة والإنتاجية والرضا الوظيفي وأوصى الباحث بضرورة تدريب القيادات على تبني نهج قيمى متكامل، وربط الأداء الوظيفي بمدى الالتزام بالقيم الأخلاقية، مع إدراج القيم كمكون رئيس في خطط الموارد البشرية والاستراتيجيات المؤسسية.

(2021)Fuller, L.

تناولت الباحثة في دراستها المعنونة "نظرية القيادة التأسيسية: مدخل أخلاقي لتعزيز مشاركة الموظف الإيجابية في العمل" جانباً نظرياً وتطبيقياً مهماً يتمثل في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحفيز الموظفين نحو التفاعل الإيجابي في بيئة العمل سعت الدراسة إلى تطوير نموذج نظري قائم على أسس أخلاقية لقيادة المؤسسة، مع اختبار مدى تأثير هذا النموذج على تعزيز ارتباط الموظف بالمؤسسة وشعوره بالانتماء استخدمت الباحثة المنهج الكيفي التحليلي من خلال تحليل دراسات حالة متعددة ومقابلات شبه مهيكلة مع عدد من الموظفين في شركات أمريكية تعمل في قطاع التعليم والخدمات الاجتماعية لم تعتمد الدراسة على عينة إحصائية تقليدية بل اعتمدت على أسلوب الغرضي في اختيار الأفراد بناء على الخبرة

والوظيفة كشفت نتائج الدراسة أن القيادة القائمة على القيم، لا سيما قيم الصدق، العدل، والتقدير الإنساني، ترفع من مستويات التفاعل الإيجابي، والانخراط في العمل، وتقلل من حالات الإحباط والانفصال الوظيفي وأوصت الباحثة بضرورة تدريب القادة على المهارات الأخلاقية ودمج مفاهيم القيادة القيمة ضمن البرامج التطويرية للإدارة العليا والمتوسطة.

(2024)Grobler, A., & Grobler, S.

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "سد الفجوة: القيادة الأخلاقية وممارسات الموارد البشرية والعدالة التنظيمية"، حيث هدفت إلى استكشاف العلاقة التكاملية بين نمط القيادة الأخلاقية، وتطبيق ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية، وتحقيق العدالة داخل المنظمة اعتمد الباحثان على المنهج الكمي التحليلي باستخدام استبانة مطورة موجهة إلى موظفي القطاعين العام والخاص في جنوب أفريقيا، وبلغت عينة الدراسة ٤٢٠ موظفاً شملت أداة الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية تقيس كل من: مدى التزام القائد بالمعايير الأخلاقية، وفعالية إدارة الموارد البشرية، ومدى الإحساس بعدالة التوزيع والمعاملة داخل المؤسسة وقد أظهرت النتائج أن وجود قائد يتحلى بالقيم الأخلاقية يسهم في تحسين تطبيق سياسات الموارد البشرية العادلة، ويعزز من إدراك الموظف لمستوى العدالة داخل المنظمة، مما يرفع من الرضا والانضباط ويقلل من النزاعات الداخلية وأوصت الدراسة بضرورة دمج مفاهيم القيادة الأخلاقية ضمن سياسات الموارد البشرية، والعمل على إعداد قيادات مؤهلة قيمياً قبل إدارياً، ووضع نظم رقابية تقيس البعد القيمي في الممارسات اليومية للقيادات.

(2024)Purnomo, Y. J., Siminto, & Ausat, A. M. A.

تناولت هذه الدراسة المعنونة "دور القيادة القائمة على القيم في تشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير المستدام" العلاقة بين القائد القيمي وبين خلق ثقافة تنظيمية تُشجّع على الانفتاح والتغيير، خاصة في المؤسسات التي تسعى للابتكار والتحديث في أنظمتها الداخلية هدفت الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي تؤثر بها الممارسات القيادية المرتكزة على القيم على تشكيل الثقافة المؤسسية، ومدى استعداد المؤسسة للتغيير استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وطبقوا الدراسة على عينة مكونة من ١٠٠ موظف يعملون في إدارات التخطيط والتطوير بعدد من البلديات المحلية وتم جمع البيانات من خلال استبيان مركب يضم أسئلة حول السلوك القيادي، وتوجهات الثقافة التنظيمية، ومواقف الموظفين تجاه التغيير أظهرت النتائج أن القيادة القائمة على قيم الشفافية، العدالة، والتمكين تسهم في بناء ثقافة تنظيمية

داعمة للتغيير، وتقلل من مقاومة العاملين لأي تحولات داخلية وأوصت الدراسة بدمج القيم كجزء من الهوية المؤسسية، وتعزيز مشاركة الموظفين في صناعة القرار بما يعكس التوجهات القيمية للقيادة العليا.

(2021)Wen, Q., Wu, Y., & Long, J.

قدّم الباحثون في هذه الدراسة تحت عنوان "تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك الابتكار لدى الموظفين: دور التقدير الذاتي التنظيمي وإدارة الموارد البشرية المرنة" نموذجاً تجريبياً لتحليل تأثير القائد الأخلاقي على تحفيز الموظف للابتكار داخل المؤسسات الصينية هدفت الدراسة إلى فحص الدور الوسيط لكل من "التقدير الذاتي المرتبط بالمنظمة" و"سياسات الموارد البشرية المرنة" في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الابتكار استخدم الباحثون المنهج الكمي، وطبقوا الدراسة على عينة بلغ عددها ٣٨٦ موظفاً يعملون في شركات تكنولوجية متعددة الجنسيات في الصين جمعت البيانات باستخدام استبيان إلكتروني، وجرى تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل تحليل المسار (Path Analysis) والانحدار المتعدد أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي بسلوك الابتكار، وأن هذه العلاقة تزداد قوة عند ارتفاع مستويات التقدير الذاتي لدى الموظفين، ووجود سياسات مرنة لإدارة الأداء والتطوير وأوصت الدراسة بضرورة تطوير بيئة تنظيمية أخلاقية، وتدريب المديرين على مهارات الإنصات والتقدير الإنساني، وتبني سياسات موارد بشرية تستند إلى المرونة والثقة.

٣. التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه:

تتشترك غالبية الدراسات، سواء العربية أو الأجنبية، في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة العلاقة بين القيم القيادية وأداء الأفراد أو المنظمات، نظراً لما يتيح من وصف دقيق للمتغيرات وتحليل للعلاقات القائمة بينها فقد استخدمته معظم الدراسات مثل الغشمري (٢٠٢٢)، والهاشم (٢٠٢٤)، و (Grobler 2024)، بهدف قياس تأثير القيادة بالقيم أو القيادة الأخلاقية على مخرجات متعددة كالأداء، الابتكار، التميز، أو الحوكمة.

تتقارب الدراسات أيضاً في تركيزها على أبعاد القيم القيادية الجوهرية مثل النزاهة، العدالة، الشفافية، التمكين، والاحترام، كمتغيرات مستقلة محورية وقد ظهرت هذه الأبعاد في أدوات القياس لدى دراسات مثل الغامدي (٢٠١٩)، (Fuller 2021)، و (Purnomo 2024)، مما يدل على وجود إجماع علمي حول مركزية هذه القيم في بناء القيادة المؤثرة، بغض النظر عن السياق الجغرافي أو التنظيمي.

من أوجه التشابه كذلك أن أغلب الدراسات أظهرت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم أو القيادة الأخلاقية من جهة، وتعزيز قدرات الموارد البشرية أو رفع مستوى الأداء المؤسسي من جهة أخرى وهذا ما تؤكدته نتائج دراسات مثل نجم (٢٠٢٢) و (Wen et al. 2021)، والتي ربطت القيادة القيمية بالابتكار، الرضا، والالتزام المؤسسي.

تشترك الدراسات في استخدام أداة الاستبيان المغلق بوصفها الأداة الأساسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها لقياس مدى توفر القيم القيادية ومدى إدراك العاملين لتأثيرها، وقد صممت بأسلوب متعدد المحاور، وارتكزت على مقياس ليكرت الخماسي كما أن التحليل الإحصائي اعتمد غالباً على معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي، كما في دراسات (Alzureikat 2024) ورضوى سالم (٢٠٢٠).

من أبرز أوجه التشابه أيضاً أن معظم الدراسات انتهت إلى توصيات مقاربة تدعو إلى ضرورة دمج القيادة بالقيم ضمن السياسات المؤسسية والتدريب القيادي، وإنشاء برامج تأهيلية للمديرين والقيادات المتوسطة تركز على البعد القيمي وقد اتفقت دراسات مثل الهاشم (٢٠٢٤) و (Fuller 2021) و (Grobler 2024) على أهمية إدراج البعد الأخلاقي ضمن معايير تقييم الأداء الوظيفي وخطط تنمية الموارد البشرية.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسات من حيث البيئة التطبيقية والسياق الثقافي؛ إذ طبقت الدراسات العربية في بيئات تعليمية وخدمية وحكومية مثل المدارس ووزارات الدولة ومؤسسات الحج، بينما انصبت الدراسات الأجنبية على بيئات صناعية وتقنية وخاصة، كما في دراسة (Wen et al. 2021) في شركات تكنولوجيا بالصين، أو (Grobler 2024) في شركات جنوب إفريقيا هذا التنوع في البيئات يساهم في تنوع النتائج وتوسيع نطاق التعميم.

تتباين الدراسات أيضاً في طبيعة العينة وحجمها؛ فبعض الدراسات ركزت على عينات كبيرة نسبياً (مثل الهاشم ٤١٠ مشاركاً)، بينما استخدمت دراسات أخرى عينات نوعية أو صغيرة (مثل Fuller التي استخدمت مقابلات نوعية فقط) كما أن بعض الدراسات اعتمدت على فئات محددة من الموظفين مثل الإداريين، فيما شملت أخرى فئات متعددة مثل الإداريين والعاملين والمشرفين.

تظهر بعض الدراسات طابعاً نظرياً وتأسيسياً كما في دراسة (Fuller 2021) التي تناولت بناء نموذج نظري للقيادة التأسيسية، بينما ركزت دراسات أخرى على البعد التطبيقي الميداني الصرف، مثل

دراسة رضوى سالم (٢٠٢٠) التي اقتصرت على قياس الأثر المباشر للقيادة الشبابية على الأداء في مؤسسة صناعية محلية هذا التنوع يعكس اختلاف الأهداف البحثية بين التنظير والتطبيق.

من حيث المتغيرات التابعة، يلاحظ اختلاف في ما تسعى الدراسات لقياسه؛ فبعضها استهدف قياس التميز المؤسسي (الغشمري، نجم)، بينما ركزت أخرى على سلوك الابتكار (Wen et al.) أو ثقافة التغيير (Purnomo) في حين أن الدراسات العربية مالت أكثر إلى قياس أثر القيم على الأداء العام أو التميز الوظيفي، فإن الدراسات الأجنبية ذهبت إلى تعقيد أكبر في تصميم النماذج السببية متعددة الأبعاد. أخيراً، تختلف الدراسات في استخدام المتغيرات الوسيطة أو المعدلة، إذ انفردت بعض الدراسات مثل الهاشم (٢٠٢٤) و (Wen et al. 2021) بتضمين متغيرات وسيطة (القيادة الأخلاقية، التقدير الذاتي)، مما أضفى عمقاً تحليلياً على النماذج المستخدمة أما غالبية الدراسات الأخرى فقد اكتفت بتحليل العلاقة المباشرة بين القيادة بالقيم والنتائج المستهدفة، دون الدخول في تعقيدات تحليل المسارات الوسيطة.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستي عن جميع الدراسات السابقة بكونها تُطبق في بيئة حكومية سعودية حساسة ومركزية، وهي وزارة العدل في مدينة الرياض، ما يمنحها خصوصية عالية من حيث الأهمية الإدارية وطبيعة العمل المؤسسي المرتبط مباشرة بالقضاء والخدمات العدلية بخلاف بعض الدراسات التي ركزت على قطاع التعليم أو مؤسسات صناعية أو خدمية، فإن دراستي تستهدف جهازاً حكومياً له طابع رسمي معقد، مما يضيف على النتائج بعداً عملياً يرتبط بتنفيذ رؤية السعودية ٢٠٣٠ في قطاع العدالة كما أن هذه الدراسة تسلط الضوء بشكل مباشر على العلاقة بين القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية، وليس فقط على الأداء أو الرضا العام، مما يمنحها تركيزاً دقيقاً على تنمية العنصر البشري داخل مؤسسات الدولة.

كذلك، فإن دراستي تتميز بتناولها أبعاداً واضحة ومحددة من القيادة بالقيم، مثل النزاهة، العدالة، الشفافية، المسؤولية، وتربطها بشكل منهجي بقدرات الموارد البشرية من خلال أدوات قياس كمية دقيقة، وهو ما يندر وجوده بهذه الصياغة المتكاملة في الدراسات السابقة كما أنها تُسهم في تغطية فجوة بحثية قائمة في البيئة السعودية من حيث ربط القيم الإدارية بالكفاءة البشرية في وزارة سيادية، وتفتح المجال أمام تطبيق النتائج على وزارات ومؤسسات أخرى هذا بالإضافة إلى أن الدراسة تراعي الواقع المحلي والثقافي والتنظيمي السعودي، مما يجعل نتائجها أكثر دقة وملاءمة لصناع القرار في المملكة.

ثانياً: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة بالقيم

مفهوم القيادة بالقيم

تشير القيادة بالقيم إلى نموذج إداري يُركز على تبني القيم الأخلاقية والمبادئ الإنسانية في توجيه السلوك القيادي وصنع القرارات داخل المؤسسات. ويعتمد هذا النوع من القيادة على مجموعة من القيم الأساسية مثل النزاهة، العدالة، الاحترام، الشفافية، والمسؤولية، بحيث تشكل هذه القيم الإطار المرجعي الذي يسترشد به القائد في تعاملاته مع فريق العمل وفي تحقيق الأهداف التنظيمية. ويُعد القائد الذي يتبنى القيادة بالقيم قدوة للآخرين، بما يعزز الالتزام الجماعي ويوفر بيئة عمل صحية وإيجابية (الغامدي، ٢٠١٩، ص. ٤٨٥).

ومن المهم التأكيد على أن القيادة بالقيم لا تقتصر فقط على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية، بل تشمل أيضاً تعزيز ثقافة المشاركة والثقة والتمكين، حيث يسعى القائد إلى تحقيق التوافق بين القيم الشخصية للعاملين وقيم المؤسسة. وهذا ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة، ويسهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومحفزة نحو الابتكار والتميز (صبر، ٢٠٢٢، ص. ١٧٢).

أهمية القيادة بالقيم

تكتسب القيادة بالقيم أهمية متزايدة في المؤسسات المعاصرة بسبب قدرتها على بناء بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين. فعندما يلتزم القائد بقيم النزاهة والعدالة، يشعر الموظفون بالأمان والاحترام، مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

كما أن القيادة بالقيم تساهم في تقليل النزاعات الداخلية وتعزيز روح الفريق، حيث توجه تصرفات العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة بعيداً عن المصالح الشخصية الضيقة. إذ توفر القيم إطاراً واضحاً للسلوك المقبول والمتوقع، وتحد من السلوكيات السلبية أو غير الأخلاقية داخل بيئة العمل (بن عمار، ٢٠٢٢، ص. ٣٤١).

تسهم القيادة بالقيم أيضاً في رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال ترسيخ ثقافة الالتزام والمسؤولية، ما ينعكس على إنتاجية الموظفين ونوعية الخدمات المقدمة. فالقائد الذي يلتزم بالقيم يُلهم الآخرين للعمل بجدية وإبداع، ما ينعكس على سمعة المؤسسة ويزيد من ثقة المجتمع بها (غازي، ٢٠٢٠، ص. ١٦).

تساعد القيادة بالقيم على مواجهة التحديات المعاصرة مثل الفساد الإداري وضعف الشفافية، حيث تضع القيم الأخلاقية خطوطاً حمراء تمنع تجاوز الأنظمة أو إساءة استخدام السلطة. وتُعد القيادة بالقيم أداة فعالة لتعزيز الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات الحكومية والخاصة.

وأخيراً، فإن القيادة بالقيم تمثل ركيزة أساسية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة، لأن المؤسسات التي تعتمد هذا النموذج تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، وجذب الكفاءات، والحفاظ على مواردها البشرية، بما يضمن استمرار النجاح على المدى الطويل (العشمري، ٢٠٢٢، ص. ٧١).

نشأة القيادة بالقيم

بدأت فكرة القيادة بالقيم بالظهور مع تطور الفكر الإداري في النصف الثاني من القرن العشرين، كرد فعل على الأزمات الأخلاقية والصراعات التنظيمية التي شهدتها المؤسسات في تلك الفترة. فقد أدرك الباحثون والممارسون أن نجاح القائد لا يُقاس فقط بمدى تحقيقه للأهداف، بل أيضاً بقدرته على التحلي بالقيم وتوجيه الآخرين نحو العمل النزيه والمسؤول.

في السبعينيات والثمانينيات، برزت العديد من الدراسات التي تناولت أهمية القيم في بيئة العمل، وظهرت مفاهيم مثل "القيادة الأخلاقية" و"القيادة التحويلية" التي تركز على الجوانب الإنسانية والأخلاقية في الإدارة. وقد ساهمت هذه الدراسات في ترسيخ فكرة أن القيم تشكل أساساً للتأثير القيادي الفعال.

ومع مطلع الألفية الجديدة، ازدادت التحديات الأخلاقية بفعل العولمة والتطور التكنولوجي، ما دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في سياساتها القيادية والاهتمام أكثر بتعزيز القيم داخل منظوماتها الإدارية. كما فرضت المعايير الدولية للحوكمة والشفافية على القادة ضرورة الالتزام بالقيم في جميع الممارسات الإدارية.

وفي السنوات الأخيرة، أصبح للقيادة بالقيم حضور قوي في الأدبيات الإدارية، خاصة في ظل الحديث عن التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية. وقد تبنت العديد من المؤسسات في العالم العربي والغربي برامج خاصة لتعزيز القيادة بالقيم، من خلال التدريب والتطوير والتقييم المستمر لسلوك القادة (نجم، ٢٠٢٢، ص. ١٥٢).

أبعاد القيادة بالقيم

النزاهة والعدالة

تُعد النزاهة والعدالة من أبرز أبعاد القيادة بالقيم، حيث تعني النزاهة التزام القائد بالصدق والأمانة في جميع تصرفاته، وعدم التحيز أو التلاعب بالمعلومات أو الموارد لصالحه أو لصالح فئة معينة. بينما تتجلى العدالة في معاملة جميع الموظفين على قدم المساواة، وتوزيع الفرص بشكل منصف دون تمييز أو محاباة. إن القائد الذي يتحلى بالنزاهة والعدالة يُكسب المؤسسة سمعة طيبة، ويعزز الثقة بينه وبين فريق العمل (عبدالمعطي، ٢٠٢٠، ص. ١٥٠).

يلعب هذا البعد دوراً مهماً في تقليل الفساد الإداري، وتحقيق بيئة عمل يسودها الاحترام والشفافية، حيث يشعر الجميع أن حقوقهم محفوظة وأنهم يتعاملون مع قائد منصف. كما تساعد النزاهة والعدالة على رفع الروح المعنوية للموظفين، وتحفزهم على الإبداع والابتكار دون خوف من التفرقة أو الظلم المسائلة والشفافية

تُشير المسائلة إلى تحمل القائد مسؤولية قراراته وتصرفاته، واستعداده للإجابة عن أي نتائج أو عواقب تترتب على تلك القرارات. أما الشفافية فتعني وضوح الإجراءات والسياسات أمام جميع العاملين، وتقديم المعلومات اللازمة دون إخفاء أو تضليل. إن وجود المسائلة والشفافية في القيادة يضمن وضوح الرؤية، ويقلل من الشكوك أو الشائعات في بيئة العمل (صبر، ٢٠٢٢، ص. ١٧٥).

يسهم هذا البعد في تعزيز ثقافة الثقة داخل المؤسسة، ويحفز الموظفين على المشاركة الفعالة في صنع القرار، حيث يشعرون بوجود آليات عادلة لتقييم الأداء ومعالجة الأخطاء. كما تساعد المسائلة والشفافية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتدعم الحوكمة الرشيدة التي تركز عليها المؤسسات الناجحة (الزهراني، ٢٠٢١، ص. ١٢٧).

الاحترام والمسؤولية

يتمثل بُعد الاحترام في تقدير القائد للآخرين بغض النظر عن مناصبهم أو خلفياتهم، والاستماع إلى آرائهم ومراعاة مشاعرهم، مما يعزز روح الفريق والتعاون في العمل. أما المسؤولية فتعني التزام القائد بأداء واجباته على أكمل وجه، وسعيه لتحقيق الأهداف المؤسسية مع مراعاة مصالح الآخرين (بن عمار، ٢٠٢٢، ص. ٣٤٣).

المبحث الثاني: الموارد البشرية

مفهوم الموارد البشرية

تشير الموارد البشرية إلى العنصر البشري الذي يمثل المحرك الأساسي لنمو وتطور المؤسسات، إذ تشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة، بمختلف مستوياتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم. وتُعنى إدارة الموارد البشرية بتخطيط وتنظيم وتطوير القوى العاملة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال استقطاب الكفاءات وتدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها، بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد (الزهراني، ٢٠٢١، ص. ١١٧).

ويعد العنصر البشري من أهم الأصول الاستراتيجية للمؤسسات، حيث يلعب دوراً جوهرياً في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، إذ لا يمكن تحقيق النجاح المستدام إلا من خلال توظيف وتطوير وإدارة الموارد البشرية بشكل فعال (نجم، ٢٠٢٢، ص. ١٤٨).

أهمية الموارد البشرية

تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة لأنها تمثل العقل المدبر الذي يدير العمليات التنظيمية ويحدد الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة. فالموظفون المؤهلون والقادرون على الابتكار هم أساس تحقيق الأهداف والطموحات المؤسسية.

تُسهم الموارد البشرية الفعالة في رفع إنتاجية المؤسسة، من خلال تحسين سير العمل وتطوير العمليات الإدارية وتبني أفضل الممارسات في الأداء، ما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة العمل المتغيرة.

تلعب الموارد البشرية دوراً أساسياً في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، حيث تساهم في نشر قيم التعاون والالتزام والاحترام المتبادل، مما يخلق بيئة عمل محفزة وجاذبة للكفاءات (بن عمار، ٢٠٢٢، ص. ٣٤٤).

يُعتبر تطوير الموارد البشرية استثماراً طويلاً الأمد، إذ أن التدريب المستمر والتطوير المهني للعاملين ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء وعلى استدامة الأداء المؤسسي.

ولا يمكن تجاهل دور الموارد البشرية في مواجهة التحديات وحل المشكلات التنظيمية، حيث تعزز القدرات الإبداعية لدى العاملين وتزيد من قدرتهم على التكيف مع المتغيرات المحيطة (الزهراني، ٢٠٢١، ص. ١٣٨).

نشأة فكرة الموارد البشرية

تعود نشأة مفهوم الموارد البشرية إلى بدايات القرن العشرين، حيث بدأت المؤسسات تدرك أهمية العنصر البشري في تحقيق النجاح التنظيمي. في البداية كان التركيز على الجوانب الإدارية التقليدية مثل شؤون الموظفين والأجور، لكن مع تطور الفكر الإداري ظهرت الحاجة للاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية للموظفين.

في ستينيات وسبعينيات القرن الماضي، تطورت إدارة الموارد البشرية لتشمل مجالات جديدة كالترتيب والتطوير، وتقييم الأداء، والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، حيث أصبح الموظفون يُعتبرون أصولاً استراتيجية لا مجرد أدوات تنفيذية (الزهراني، ٢٠٢١، ص. ١٢٠).

ومع ظهور العولمة والتطور التكنولوجي في العقود الأخيرة، ازدادت أهمية إدارة الموارد البشرية في مواكبة التغيرات السريعة في سوق العمل، وأصبحت تركز على تطوير المهارات القيادية والتقنية وتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع.

اليوم، تلعب الموارد البشرية دوراً محورياً في دعم التحول الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات، من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وبناء قدرات الموظفين لمواجهة تحديات المستقبل (غازي، ٢٠٢٠، ص. ١٨).

أبعاد الموارد البشرية

١. الاستقطاب والاختيار

يعد الاستقطاب والاختيار من أهم أبعاد إدارة الموارد البشرية، إذ تهدف هذه العملية إلى جذب أفضل الكفاءات والمهارات من سوق العمل، واختيار الأنسب منهم للمؤسسة. يتطلب ذلك وضع معايير واضحة للاختيار، وإجراءات دقيقة لتقييم المتقدمين بما يضمن اختيار العناصر القادرة على تحقيق الأهداف المؤسسية (الزهراني، ٢٠٢١، ص. ١٢١).

كما أن الاستقطاب الفعال يساهم في بناء قاعدة قوية من الكفاءات البشرية، ويزيد من تنوع الخبرات والمهارات داخل المؤسسة، ما يمنحها ميزة تنافسية في مواجهة التحديات (نجم، ٢٠٢٢، ص. ١٥٣).

٢. التدريب والتطوير

يمثل التدريب والتطوير أحد الأعمدة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لمواكبة التطورات في مجال العمل. يشمل ذلك التدريب أثناء الخدمة، وبرامج التطوير المهني، وورش العمل، وغيرها من الوسائل التي تعزز من قدرات الموظفين.

التدريب والتطوير المستمر ينعكس بشكل إيجابي على جودة العمل وزيادة الرضا الوظيفي، كما يعزز من فرص الترقية والارتقاء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة (بن عمار، ٢٠٢٢، ص. ٣٤٥).

٣. تقييم الأداء والتحفيز

تحتل عملية تقييم الأداء والتحفيز مكانة مهمة ضمن أبعاد الموارد البشرية، حيث تهدف إلى قياس مدى تحقيق الموظفين للأهداف المرسومة وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم. يساعد التقييم الموضوعي في وضع خطط تطويرية فعّالة، ويحفز الموظفين على تحسين أدائهم بشكل مستمر.

أما التحفيز فيشمل توفير المكافآت المادية والمعنوية وتقدير الجهود المبذولة، ما يخلق بيئة عمل محفزة تدفع الموظفين لبذل المزيد من الجهد والإبداع (غازي، ٢٠٢٠، ص. ١٩).

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية

تلعب القيادة بالقيم دوراً محورياً في تعزيز قدرات الموارد البشرية، إذ تهيئ بيئة عمل قائمة على الاحترام والثقة، ما يشجع الموظفين على تطوير أنفسهم واكتساب مهارات جديدة. إن القائد الذي يتبنى القيم كمرجعية أساسية في تعاملاته يبعث برسائل إيجابية للعاملين حول أهمية الالتزام والجدية في العمل، ويحفزهم على استثمار إمكانياتهم بشكل أفضل لتحقيق الأهداف المشتركة (الغامدي، ٢٠١٩، ص. ٤٩٠).

تساهم القيادة بالقيم في إنكاء روح الانتماء لدى الموظفين، إذ يشعرون بأنهم جزء من منظومة تحترم حقوقهم وتقدر جهودهم. هذا الإحساس بالانتماء يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والمبادرة، كما يعزز من ولائهم للمؤسسة ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، الأمر الذي يُعد من العوامل الأساسية في تطوير قدرات الموارد البشرية والحفاظ عليها.

من خلال ممارسة النزاهة والعدالة، يستطيع القائد أن يوجه اهتمامه نحو تنمية قدرات الموظفين بشكل عادل ومتوازن، دون تمييز أو محاباة. فالموظفون الذين يحظون بفرص متكافئة للتدريب والترقية يشعرون بالدعم والثقة، ما ينعكس إيجابياً على أدائهم وقدراتهم الإبداعية، ويدفعهم لتحقيق نتائج أفضل.

تُعد المساءلة والشفافية من أبرز القيم القيادية التي تخلق بيئة عمل مفتوحة تساعد على التعلم من الأخطاء وتطوير الذات. عندما يشعر الموظفون بأن هناك آليات واضحة للمساءلة وأن الإدارة تتعامل بشفافية في منح المكافآت أو معالجة المشكلات، فإنهم يصبحون أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية وتطوير مهاراتهم باستمرار (صبر، ٢٠٢٢، ص. ١٧٥).

كما أن القائد الذي يمارس الاحترام والمسؤولية يشجع الحوار البناء ويقدر آراء الآخرين، مما يفتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار واقتراح الأفكار الجديدة. هذه المشاركة الفعالة تعد محفزاً أساسياً لتنمية القدرات الذاتية والمهنية للعاملين، وتحويلهم إلى عناصر فاعلة في التطوير المؤسسي.

القيادة بالقيم تدعم ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة، إذ يحرص القائد القيمي على توفير برامج التدريب والتطوير والتشجيع على اكتساب مهارات جديدة. هذا التوجه يساهم في بناء رأس مال بشري متميز قادر على مواجهة تحديات العمل وتحقيق التفوق المؤسسي (داهش، ٢٠١٩، ص. ٦٠٠).

ومن جهة أخرى، فإن القيادة بالقيم تخلق بيئة خالية من الخوف والتهديد، حيث يشعر الموظفون بالأمان النفسي والاجتماعي. هذا الشعور يطلق طاقاتهم الإبداعية ويجعلهم أكثر انفتاحاً على التغيير وتقبل الأفكار الجديدة، ما يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز قدراتهم .

يرتبط وجود القيم القيادية بزيادة درجة التعاون بين الموظفين، فالقائد الذي يرسخ قيم العمل الجماعي والاحترام المتبادل يساهم في تكوين فرق عمل متماسكة قادرة على تبادل المعرفة والخبرات. هذا التعاون يُعد من أهم مصادر التعلم والتطور للموارد البشرية داخل المؤسسة.

وتسهم القيادة بالقيم في بناء علاقة إيجابية بين الإدارة والموظفين، تقوم على الحوار والانفتاح واحترام التعددية. هذا المناخ الإيجابي يمنح الموظفين الحافز للمبادرة والتجريب، ويشجعهم على تطوير قدراتهم الذاتية دون خوف من الفشل أو الإخفاق (الهاشم، ٢٠٢٤، ص. ١٣٥).

أخيراً، تتيح القيادة بالقيم للمؤسسة استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها، حيث يبحث الأشخاص الموهوبون عن بيئة عمل تتسم بالعدالة والشفافية والاحترام. إن وجود هذه القيم يرفع من جاذبية المؤسسة في سوق العمل، ويعزز من قدراتها البشرية على تحقيق النجاح والاستدامة (الزهراني، ٢٠٢١، ص. ١٤٠).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يستعرض هذا الفصل المنهجية التي اعتمدها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يوضح نوع المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب طرق تحليل البيانات وإجراءات تطبيق الدراسة الميدانية. ويهدف هذا الفصل إلى بيان الأسس العلمية التي استند إليها البحث لضمان موضوعية النتائج ودقتها وموثوقيتها.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج العلمية ملائمة للدراسات التي تسعى إلى فهم الظواهر الاجتماعية والإدارية في بيئتها الواقعية من خلال جمع البيانات وتحليلها بهدف تفسير العلاقات بين المتغيرات يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً، ثم تحليل مكوناتها ومظاهرها، واستخلاص النتائج بناءً على البيانات الفعلية، مما يُتيح للباحث الوصول إلى مؤشرات دقيقة يمكن الاستناد إليها في التفسير والتوصية وقد تم اختيار هذا المنهج كونه الأنسب لدراسة "دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية"، حيث يتطلب الموضوع فهماً دقيقاً لواقع القيادة داخل وزارة العدل، وتحليلاً للعلاقة بين القيم القيادية وبين مستويات أداء وتطوير الكوادر البشرية.

ويُعد هذا المنهج مناسباً أيضاً لأنه يوفر أدوات كمية وكيفية تساعد في رصد الأبعاد المتعددة للقيادة بالقيم داخل بيئة العمل الحكومية، وقياس أثرها على الجوانب المهنية والسلوكية للموارد البشرية كما يُمكن الباحث من استقراء الواقع التنظيمي وتحليله في ضوء المتغيرات النظرية التي تناولتها الدراسة، لا سيما أن الموضوع يتطلب الربط بين مفاهيم مجردة كالقيم والأخلاق، وبين مخرجات ملموسة كالأداء والتطوير ويساعد المنهج الوصفي التحليلي كذلك في بناء أداة استبيان قائمة على محاور محددة، تسمح بجمع بيانات موثوقة يمكن معالجتها إحصائياً لفهم أعماق لطبيعة العلاقة بين القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية في وزارة العدل بمدينة الرياض.

مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات: البيانات الأولية، والبيانات الثانوية فالبيانات الأولية تمثلت في الأداة الرئيسة للدراسة وهي "الاستبيان"، الذي صممه الباحث بعناية ليتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة وقيس أبعاد القيادة بالقيم وعلاقتها بتعزيز قدرات الموارد البشرية وقد جرى توزيع الاستبيان على أفراد العينة المختارة من موظفي وزارة العدل بمدينة الرياض، وتضمن مجموعة من الأسئلة التي تم تنظيمها وفق محاور محددة، تمثل الأبعاد الفرعية للقيادة بالقيم أعدت الأسئلة بطريقة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجيب، بما يتيح معالجة البيانات إحصائياً وتحليل العلاقات بين المتغيرات وتم التأكد من صدق وثبات الأداة عبر التحكيم العلمي، واختبار الاتساق الداخلي قبل التطبيق الشامل على العينة.

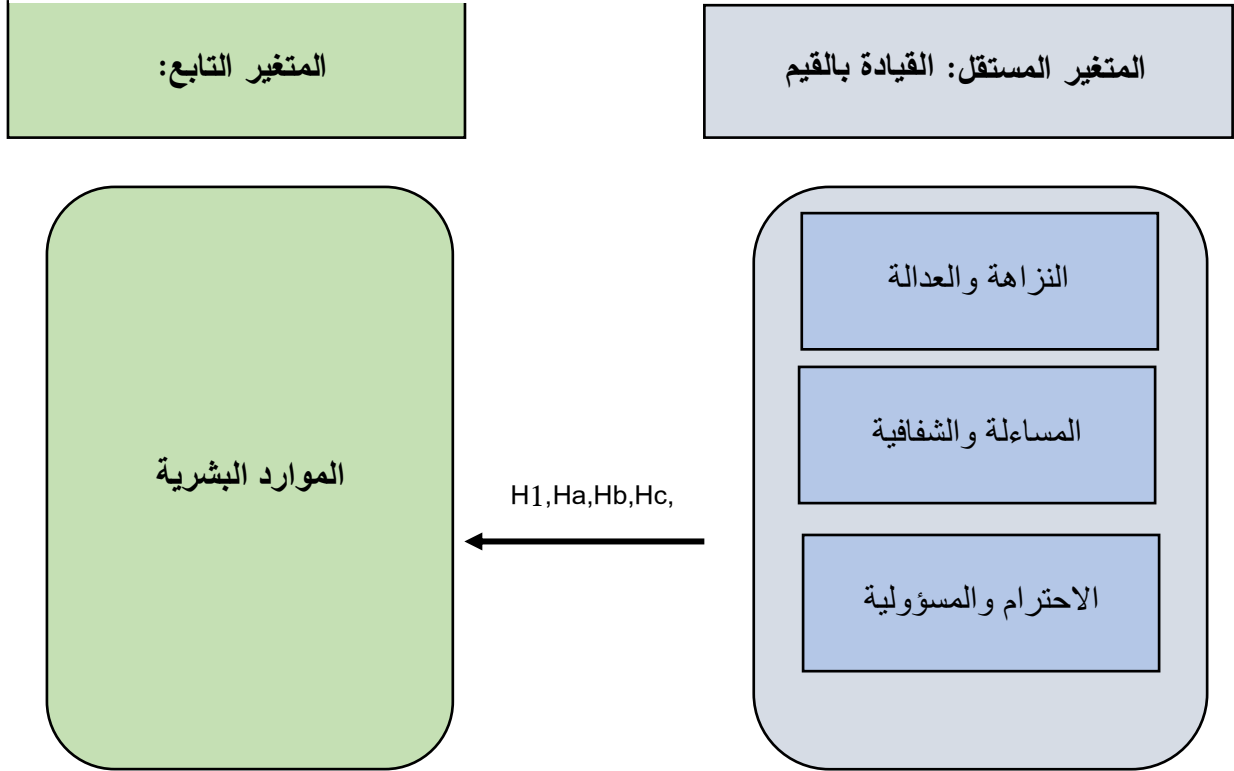
أما البيانات الثانوية، فتم جمعها من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بما في ذلك الكتب المتخصصة، والرسائل العلمية، والمقالات المنشورة في المجالات المحكمة، بالإضافة إلى التقارير الصادرة عن الجهات الحكومية مثل وزارة العدل والهيئة العامة للإحصاء وقد ساعدت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، واختيار المفاهيم والأبعاد المناسبة للقياس، كما وفرت سياقاً علمياً يدعم تفسير النتائج وقد تم توظيف البيانات الثانوية لتعزيز فهم الظاهرة محل الدراسة، ودعم المناقشة النظرية في ضوء المعطيات التطبيقية.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق الدقة والموضوعية في تحليل البيانات، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، بما يتوافق مع أهداف وفروض الدراسة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف على الاتجاهات العامة لاستجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، وتحديد مستوى توفر أبعاد القيادة بالقيم ومدى تعزيزها لقدرات الموارد البشرية بعد ذلك، تم اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغير القيادة بالقيم (بأبعاده الثلاثة: النزاهة والعدالة، المساواة والشفافية، الاحترام والمسؤولية) وبين متغير تعزيز قدرات الموارد البشرية وقد تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد ما إذا كانت العلاقات بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية تدعم الفرضيات الموضوعية كما تم إجراء اختبارات إضافية للتأكد من ثبات الأداة وصدقها، بما يعزز مصداقية النتائج المستخلصة من الدراسة.

نموذج الدراسة:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٥)

أدوات الدراسة:

تمثلت الأداة الرئيسة لجمع البيانات في استبيان مكون من ٢٠ عبارة موزعة على متغيرين رئيسيين: متغير القيادة بالقيم (المتغير المستقل) ومتغير تعزيز قدرات الموارد البشرية (المتغير التابع) وقد تم تصميم الأداة بطريقة منهجية لضمان شمولها لجميع أبعاد الدراسة اشتمل المتغير الأول "القيادة بالقيم" على ١٥ سؤالاً وزعت على ثلاثة أبعاد فرعية رئيسية:

- النزاهة والعدالة (٥ أسئلة)
- المساءلة والشفافية (٥ أسئلة)
- الاحترام والمسؤولية (٥ أسئلة)

وتم اختيار هذه الأبعاد بناءً على ما ورد في الأدبيات والنماذج القيادية الحديثة التي تربط بين القيم والسلوك الإداري.

أما المتغير الثاني "تعزيز قدرات الموارد البشرية"، فقد تضمن ٥ أسئلة ركزت على قياس مدى تطور المهارات والمعارف والسلوكيات المهنية لدى الموظفين نتيجة ممارسة القيادة بالقيم وقد صيغت الأسئلة بدقة وبأسلوب مباشر لتسهيل الفهم وضمان مصداقية الإجابات وقد روعي في إعداد الاستبيان البساطة والوضوح، كما تم عرضه على عدد من المحكمين المختصين للتأكد من سلامة اللغة وصحة البناء العلمي للأسئلة، بما يضمن قياساً دقيقاً لمستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في وزارة العدل بمدينة الرياض، والذين يمثلون الكادر البشري المستهدف لفهم واقع القيادة الداخلية، والتعرف على مدى انعكاس القيم القيادية على تطوير قدراتهم المهنية والسلوكية.

عينة البحث:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من بين موظفي وزارة العدل بمدينة الرياض، حيث بلغ عدد المشاركين في الدراسة (١٢٠ موظف وموظفة) وقد روعي في اختيار العينة أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي من حيث التنوع في الجنس، والدرجة الوظيفية، والخبرة العملية، بما يضمن التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة على باقي أفراد المجتمع وتُعد هذه العينة كافية من حيث الحجم والإحصاء، وتسمح بتحليل العلاقة بين القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية وفق مستويات متعددة من التحليل الإحصائي والوصف الميداني.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية: دراسة تطبيقية علي وزارة العدل في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تتم الدراسة الحالية في الفصل الدراسي للعام الجامعي ٢٠٢٥م - ١٤٤٧هـ.

الحدود البشرية: تتم الدراسة الحالية على عينة من الموظفين والاداريين في وزارة العدل بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية

الحدود المكانية: تتم الدراسة الحالية في وزارة العدل بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

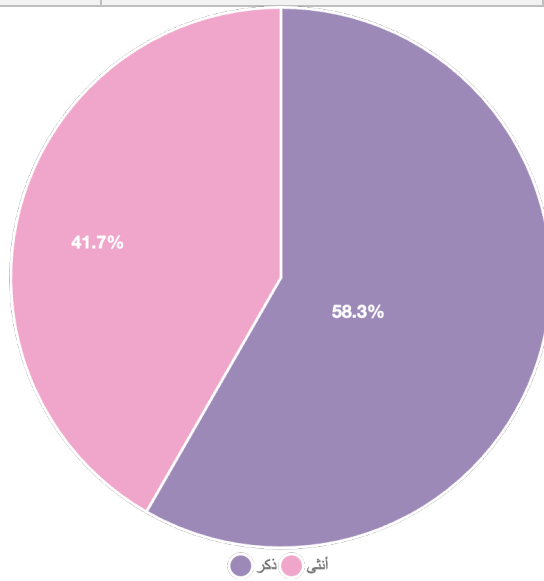
يركز هذا الفصل على عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات الميدانية، مع مناقشة مدى تحقق الفرضيات والأهداف المرسومة. كما يقدم الفصل التفسيرات العلمية لهذه النتائج ويستعرض مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات المستقبلية التي من شأنها دعم القيادة بالقيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المؤسسات المستهدفة.

تحليل البيانات:

القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية

جدول ١: الجنس

الفئة	التكرار (F)	النسبة (%)
ذكر	70	58.3%
أنثى	50	41.7%
المجموع	120	100%

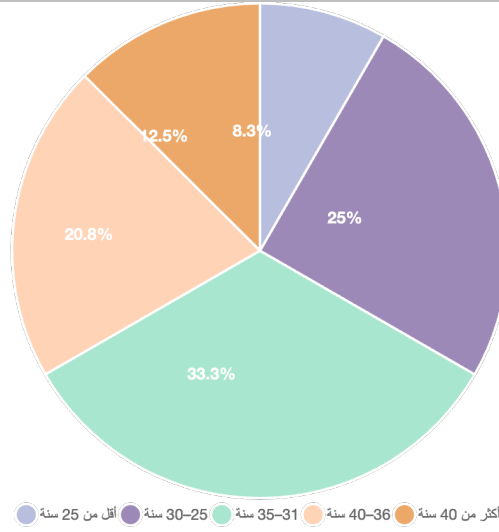


شكل ٢: الجنس

تشير نتائج الجدول إلى أن العينة تتكون من ٧٠ ذكور بنسبة ٥٨.٣٪ و ٥٠ إناث بنسبة ٤١.٧٪، وهو توزيع منطقي يعكس طبيعة العمل في وزارة العدل حيث يغلب العنصر الذكوري على العديد من الإدارات والمجالات المرتبطة بالعمل القضائي والإداري، مع تزايد ملحوظ في مشاركة الإناث خلال السنوات الأخيرة وفق توجهات التحول الوطني. إن وجود نسبة مرتفعة من الذكور قد يؤثر في طبيعة الاستجابات المرتبطة بالقيادة بالقيم من حيث أسلوب التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أن تمثيل الإناث بنسبة جيدة يمكن الباحث من فهم الفروق المحتملة في إدراك القيادة بالقيم وتعزيز القدرات الوظيفية بين الجنسين. هذا التوازن النسبي بين الفئتين يجعل العينة مناسبة للتحليل الإحصائي ويسمح بتعميم النتائج على مجتمع الدراسة بدرجة جيدة، خاصة في ظل مشاركة العنصر النسائي في أدوار قيادية وإدارية داخل الوزارة، مما يعزز شمولية النتائج وموثوقيتها.

جدول ٢: العمر

النسبة	التكرار	الفئة
8.3%	10	أقل من ٢٥ سنة
25%	30	25-30 سنة
33.3%	40	31-35 سنة
20.8%	25	36-40 سنة
12.5%	15	أكثر من ٤٠ سنة
100%	120	المجموع

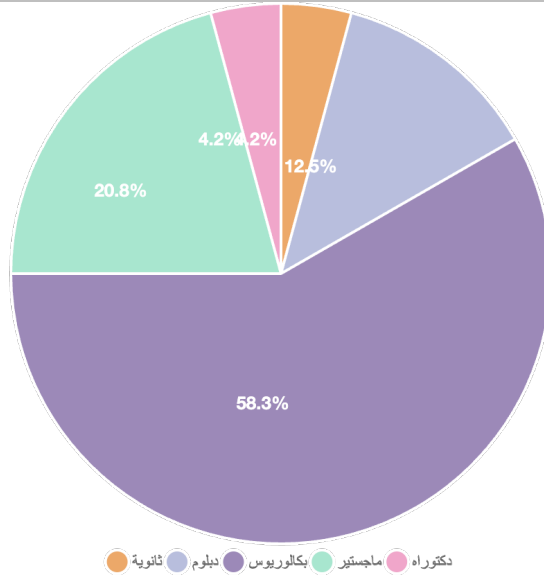


شكل ٣: العمر

يوضح توزيع العينة حسب العمر أن الفئة الأكبر تقع بين ٣١-٣٥ سنة بنسبة ٣٣.٣٪، تليها فئة ٢٥-٣٠ سنة بنسبة ٢٥٪، ثم فئة ٣٦-٤٠ سنة بنسبة ٢٠.٨٪، بينما كانت الفئات الأقل تمثيلاً هي أقل من ٢٥ سنة بنسبة ٨.٣٪ وأكثر من ٤٠ سنة بنسبة ١٢.٥٪. هذا التوزيع يشير إلى أن غالبية العاملين في الوزارة ينتمون إلى الفئة العمرية الوسطى، وهي الفئة الأكثر نشاطاً وخبرة وقدرة على التفاعل مع أساليب القيادة الحديثة بما فيها القيادة بالقيم. كما أن ارتفاع نسبة الموظفين في الثلاثينيات يعكس مرحلة نضج وظيفي تسمح بفهم وتقييم ممارسات القيادة وتأثيرها على القدرات المهنية. أما الفئة الشابة (أقل من ٢٥ سنة) فتتمثل نسبة محدودة، مما يدل على أن الوزارة تعتمد بدرجة أكبر على الموظفين ذوي الخبرة العملية. وتُظهر هذه البيانات قدرة الوزارة على الجمع بين الخبرة والشباب، مما يعزز التوازن الوظيفي ويسمح بتطبيق ممارسات القيادة بالقيم على فئات عمرية متنوعة.

جدول ٣ : المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة
ثانوية	5	4.2%
دبلوم	15	12.5%
بكالوريوس	70	58.3%
ماجستير	25	20.8%
دكتوراه	5	4.2%
المجموع	120	100%

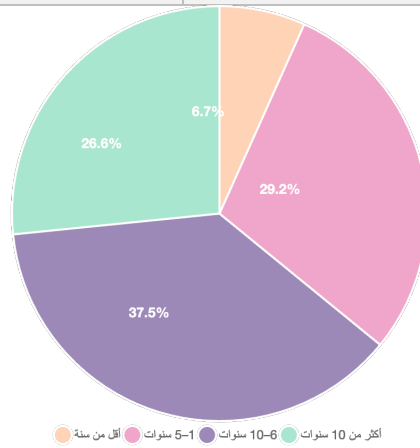


شكل ٤ : المؤهل العلمي

تشير النتائج إلى أن ٥٨.٣٪ من العينة يحملون درجة البكالوريوس، وهي النسبة الأكبر، يليهم حملة الماجستير بنسبة ٢٠.٨٪، في حين بلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم ١٢.٥٪، ودرجة الدكتوراه ٤.٢٪ فقط، أما الثانوية فبلغت ٤.٢٪. هذا التوزيع يعكس المستوى التعليمي المرتفع لدى موظفي وزارة العدل، مما يعني أن معظمهم يمتلكون قدرات معرفية جيدة تؤهلهم لفهم ممارسات القيادة الحديثة وتقييم أثرها على قدراتهم الوظيفية. إن التركيز الكبير على حملة البكالوريوس يعكس أيضاً خطط التوظيف في الوزارة التي تستهدف أصحاب المؤهلات الجامعية، بينما يشير وجود نسبة جيدة من حملة الماجستير إلى اهتمام الوزارة بتوظيف الكفاءات المتقدمة. كما أن محدودية حملة الثانوية والدكتوراه يشير إلى أن الأعمال داخل الوزارة تتطلب مؤهلات متوسطة إلى عالية.

جدول ٤ : سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة
6.7%	8	أقل من سنة
29.2%	35	1-5 سنوات
37.5%	45	6-10 سنوات
26.6%	32	أكثر من ١٠ سنوات
100%	120	المجموع

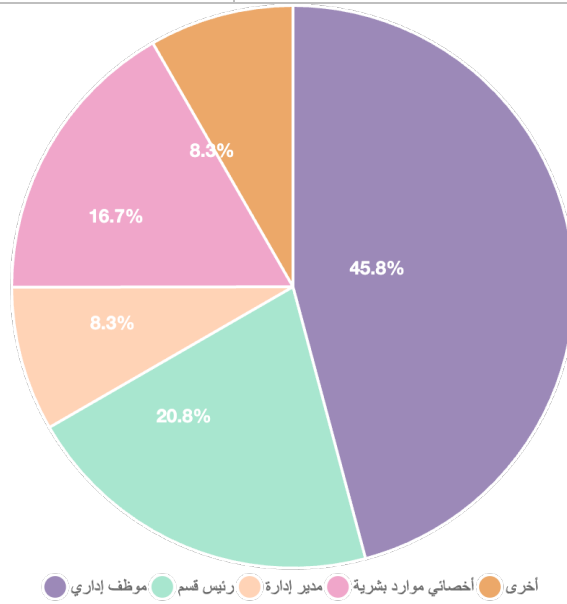


شكل ٥ : سنوات الخبرة

يبين الجدول أن أعلى نسبة من العينة تقع ضمن فئة الخبرة ٦-١٠ سنوات بنسبة ٣٧.٥٪، تليها فئة ١-٥ سنوات بنسبة ٢٩.٢٪، ثم فئة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة ٢٦.٦٪، وأخيراً أقل من سنة بنسبة ٦.٧٪. يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تضم مزيجاً جيداً من الخبرات المتوسطة والطويلة، مما يعكس استقراراً وظيفياً ملحوظاً داخل الوزارة. الموظفون ذوو الخبرة بين ٦ و ١٠ سنوات غالباً ما يكونون في مرحلة متقدمة من النضج المهني، مما يجعل تقييمهم لممارسات القيادة بالقيم أكثر موضوعية. كما أن وجود نسبة معتبرة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من ١٠ سنوات) يتيح تحليلاً عميقاً لتطور القيادة داخل الوزارة عبر الزمن. أما فئة الخبرة القصيرة فهي تمثل منظور الموظفين الجدد، الذين قد يعكسون مدى فعالية القيادة في عملية التهيئة والتدريب والتوجيه. هذا التنوع في الخبرات يدعم قوة نتائج الدراسة ومصادقيتها.

جدول ٥: المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	الفئة
45.8%	55	موظف إداري
20.8%	25	رئيس قسم
8.3%	10	مدير إدارة
16.7%	20	أخصائي موارد بشرية
8.3%	10	أخرى
100%	120	المجموع

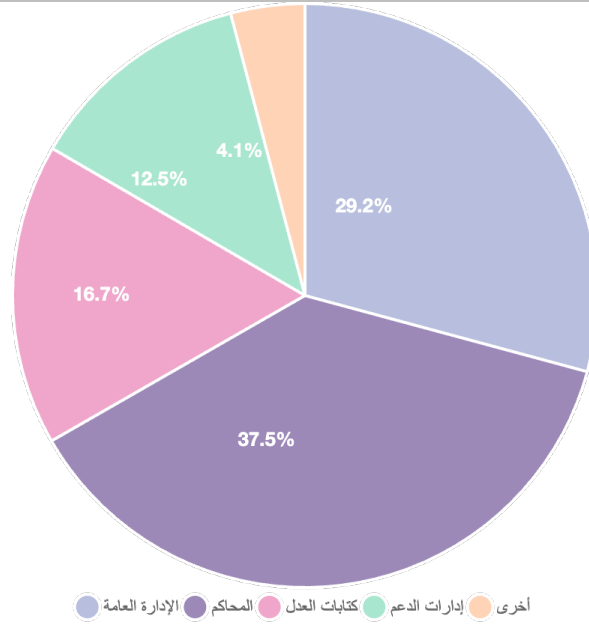


شكل ٦: المسمى الوظيفي

تشير البيانات إلى أن ٤٥.٨٪ من العينة يشغلون وظائف إدارية، وهي النسبة الأكبر، يليها رؤساء الأقسام بنسبة ٢٠.٨٪، ثم أخصائيو الموارد البشرية بنسبة ١٦.٧٪، بينما بلغت نسبة المدراء ٨.٣٪، وفئة "أخرى" بنسبة ٨.٣٪. هذا التوزيع يعكس طبيعة الهيكل الإداري في وزارة العدل حيث تشغل الوظائف الإدارية العدد الأكبر لما تتطلبه الأعمال من مهام تنظيمية وإجرائية يومية. كما أن وجود نسبة جيدة من رؤساء الأقسام والمدراء يدعم الدراسة لأنها تتعلق بالقيادة بالقيم، ويتيح فهماً أدق لكيفية ممارسة القيادة على المستويات الإشرافية. أما أخصائيو الموارد البشرية فهم فئة مهمة جداً في الموضوع لأنهم معنيون مباشرة بتعزيز القدرات الوظيفية، وبالتالي فإن آرائهم تمنح الدراسة عمقاً إضافياً. ويعكس هذا التوزيع إمكانية تحليل العلاقة بين الدور الوظيفي ومدى إدراك القيادة بالقيم داخل الوزارة بوضوح.

جدول ٦: جهة العمل داخل وزارة العدل

النسبة	التكرار	الفئة
29.2%	35	الإدارة العامة
37.5%	45	المحاكم
16.7%	20	كتابات العدل
12.5%	15	إدارات الدعم
4.1%	5	أخرى
100%	120	المجموع

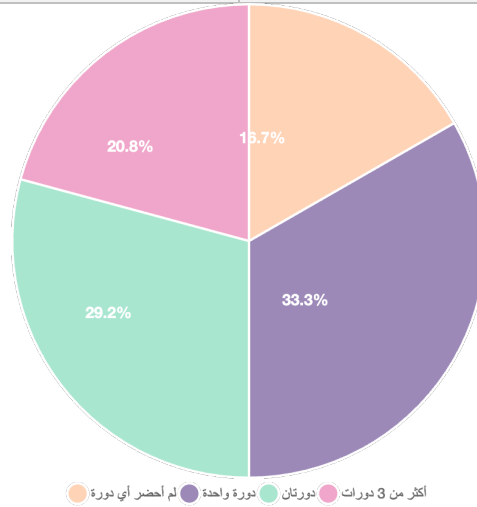


شكل ٧: جهة العمل داخل وزارة العدل

أظهرت النتائج أن أعلى نسبة من العينة تعمل في المحاكم بنسبة ٣٧.٥٪، يليها الإدارة العامة بنسبة ٢٩.٢٪، ثم كتابات العدل بنسبة ١٦.٧٪، وإدارات الدعم بنسبة ١٢.٥٪، وفئة "أخرى" بنسبة ٤.١٪. هذا التوزيع يتوافق مع البنية التشغيلية لوزارة العدل في الرياض حيث تشكل المحاكم أكبر قطاع تشغيلي من حيث عدد الموظفين وتنوع المهام. كما أن وجود نسبة كبيرة من العاملين في الإدارة العامة يعكس دورها المركزي في اتخاذ القرارات وإدارة الشؤون الإدارية والمالية وتنظيم الموارد البشرية، مما يجعل تقييم القيادة بالقيم أكثر وضوحاً لديهم. إضافة إلى ذلك، فإن شمول كتابات العدل وإدارات الدعم يمنح الدراسة توازناً لأنها تضم فئات تتعامل مع الجمهور وأخرى تقدم خدمات تنظيمية داخلية، مما يسمح بفهم تأثير القيادة بالقيم على كل من الأعمال الميدانية والإدارية.

جدول ٧: عدد الدورات القيادية التي حضرتها

النسبة	التكرار	الفئة
16.7%	20	لم أحضر أي دورة
33.3%	40	دورة واحدة
29.2%	35	دورتان
20.8%	25	أكثر من ٣ دورات
100%	120	المجموع



شكل ٨: عدد الدورات القيادية التي حضرتها

تظهر النتائج أن ٣٣.٣٪ من العينة حضروا دورة واحدة في القيادة، و ٢٩.٢٪ حضروا دورتين، بينما ٢٠.٨٪ حضروا أكثر من ثلاث دورات، و ١٦.٧٪ لم يحضروا أي دورة. هذا التوزيع يعكس اهتماماً متزايداً في وزارة العدل بتنمية المهارات القيادية للموظفين، ويشير إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم تعرض تدريبي جيد لمفاهيم القيادة، خاصة القيادة بالقيم والقيادة التحويلية. الموظفون الحاصلون على دورات متعددة غالباً ما يمتلكون وعياً أكبر بأثر السلوك القيادي على الأداء الوظيفي، مما يزيد من دقة إجاباتهم. أما الذين لم يحصلوا على دورات فقد يعكسون احتياجاً تدريبياً لم يُلبَّ بعد، مما قد يؤثر على إدراكهم لممارسات القيادة. إجمالاً، يعكس هذا الجدول وجود بيئة تدريبية إيجابية داخل الوزارة مع إمكانية تطوير البرامج التدريبية بشكل أكبر.

القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

جدول ٨: صدق الاتساق الداخلي

معامل الارتباط	نص العبارة	رقم العبارة
0.81 **	يحرص القادة على تطبيق العدالة في توزيع المهام داخل الوزارة	1
0.78 **	يتخذ القادة قراراتهم بعيداً عن المصالح الشخصية	2
0.83 **	يظهر القادة مستوى عالياً من النزاهة في تعاملاتهم	3
0.76 **	يطبق القادة الأنظمة دون تمييز بين الموظفين	4
0.80 **	يتعامل القادة بشفافية عند معالجة القضايا المهنية	5
0.82 **	يوضح القادة آليات اتخاذ القرار بشكل شفاف	6
0.79 **	يتحمل القادة المسؤولية الكاملة عن نتائج قراراتهم	7
0.84 **	يشجع القادة الموظفين على طرح آرائهم دون خوف	8
0.77 **	يقدم القادة معلومات واضحة حول أهداف العمل	9
0.81 **	يقدم القادة تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء	10
0.85 **	يتعامل القادة مع الموظفين باحترام وتقدير	11
0.79 **	يتحمل القادة مسؤولياتهم في إدارة فرق العمل بفعالية	12
0.82 **	يستمع القادة إلى احتياجات الموظفين ويهتمون بها	13
0.78 **	يدعم القادة بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام	14
0.80 **	يحرص القادة على حل المشكلات بأسلوب مسؤول وعادل	15
0.83 **	تسهم القيادة بالقيم في تطوير مهارات المهنة	16
0.81 **	ساعدتني القيادة بالقيم في اكتساب معارف جديدة	17
0.84 **	تشجع القيادة بالقيم على الإبداع وتحسين الأداء	18
0.79 **	توفر القيادة بالقيم بيئة مناسبة للتعلم المستمر	19
0.82 **	تعزز القيادة بالقيم قدرتي على اتخاذ القرار بثقة	20

تُظهر معاملات الارتباط الواردة في جدول صدق الاتساق الداخلي ارتفاعاً ملحوظاً في قوة العلاقة بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (٠.٧٦-٠.٨٥) وهي قيم مرتفعة تشير إلى تجانس العبارات وارتباطها الوثيق بالمفهوم الذي تقيسه. هذا الارتفاع يؤكد أن كل عبارة قد تمت صياغتها بدقة وتعكس فعلاً مضمون البعد الذي تنتمي إليه سواء في محور القيادة بالقيم أو محور تعزيز قدرات الموارد البشرية. إن هذا التجانس يحفز على قبول مبدئي للأداة ويعطي مؤشراً قوياً بأن العبارات تعمل كوحدة مترابطة تقيس السلوك القيمي للقيادة داخل الوزارة، وأن كل بند من البنود يساهم بشكل فعال في تفسير البعد النظري المستهدف دون وجود تشتت أو ضعف في الاتساق. كما أن اتفاق جميع معاملات الارتباط تقريباً على مستوى دلالة ٠.٠١ يعكس قوة الاتساق وعدم وجود أي بند ضعيف يحتاج إلى الحذف أو إعادة الصياغة.

وعند تحليل قيم الارتباط الخاصة بأبعاد القيادة بالقيم يظهر أن أعلى القيم كانت ضمن بُعد احترام الموظفين والمسؤولية، حيث بلغت القيم ٠.٨٥ و ٠.٨٢ و ٠.٨٤ في عبارات تتعلق بالاحترام والتعاون وحل المشكلات. يشير ذلك إلى أن هذا البعد يتمتع بتماسك قوي بين عباراته، وأنه يمثل بوضوح جانباً مهماً من القيادة داخل الوزارة، ما يكشف عن وعي إداري مرتفع في التعامل الإنساني والمهني. كما أن البعد المتعلق بالمساءلة والشفافية ظهرت فيه قيم مرتفعة كذلك (٠.٨٢ - ٠.٧٩ - ٠.٨١) وهو ما يؤكد أن الموظفين يمكنهم بسهولة إدراك هذا الجانب القيادي، وأن صياغة العبارات كانت واضحة وغير قابلة للتأويل، مما انعكس على قوة الارتباط والاتساق. وهذا يعني أن هذه الأبعاد الثلاثة مترابطة بشكل يعزز صلاحية الاستبيان لقياس القيادة بالقيم بمكوناتها الحقيقية داخل بيئة العمل.

وبتحليل بُعد النزاهة والعدالة، نجد أن قيم الارتباط تراوحت بين (٠.٧٦-٠.٨٣)، وهي أيضاً قيم مرتفعة وتدل على أن هذا البعد يتمتع بدرجة عالية من الاتساق بين عباراته، رغم اختلاف مضمون كل عبارة من حيث جوانب العدالة والشفافية واتخاذ القرار. ارتفاع ارتباط هذه البنود بالدرجة الكلية يدل على أن الموظفين يدركون النزاهة والعدالة كمفهوم شامل لا ينفصل إلى ممارسات فرعية مبعثرة، بل كقيمة قيادية واحدة تظهر من خلال سلوكيات متعددة، مثل عدم المحاباة، وتوزيع المهام بعدالة، والوضوح في القرارات. ومعامل الارتباط (٠.٨٣) الخاص بعبارة "إظهار النزاهة في التعاملات" كان الأبرز، مما يشير إلى أن هذه العبارة تمثل محور البعد، وأنها الأكثر قدرة على تفسيره، بينما قيمة (٠.٧٦) للبند الرابع ما زالت ضمن الحدود المقبولة والعالية، مما يعكس استقرار البعد ووضوحه دون الحاجة إلى أي تعديل.

أما فيما يتعلق بعبارات محور تعزيز قدرات الموارد البشرية، فقد جاءت أيضاً بـقيم ارتباط قوية تتراوح بين (٠.٧٩-٠.٨٤)، وهذا يشير إلى أن الموظفين يرون بشكل واضح أثر القيادة بالقيم في تطوير مهاراتهم المهنية والمعرفية والسلوكية. الارتباط المرتفع للغاية في عبارة "تشجع القيادة بالقيم على الإبداع وتحسين الأداء" (٠.٨٤) يوضح أن الإبداع هو أكثر جوانب القدرات البشرية تأثراً بالقيم القيادية، وهو ما يتوافق مع الأدبيات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن السلوك القيمي للقائد يولد بيئة محفزة وداعمة للإبداع والتفكير النقدي. كما جاءت عبارات التعلم المستمر واتخاذ القرار بثقة بـقيم ارتباط قوية (٠.٧٩-٠.٨٢)، مما يدل على إدراك الموظفين لأثر القيادة على بناء ثقتهم المهنية، وهو ما يعزز صلاحية هذه البنود في قياس المتغير التابع بدقة وموضوعية.

وبشكل عام، فإن جميع معاملات الارتباط المرتفعة والدالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) تقدّم دلالة قوية على تماسك الاستبيان وصدق بنائه الداخلي، مما يعني أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي وتصلح للاستخدام البحثي دون الحاجة إلى تعديل أو حذف أي عبارة. كما تشير النتائج إلى أن العبارات تقيس فعلاً المتغيرات النظرية المقصودة، وأنها متناسقة بشكل يجعل الاستبيان قادراً على قياس القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية بدقة وموثوقية. وتعكس هذه النتائج نجاح عملية التحكيم وصياغة البنود وفق معايير واضحة، إضافةً إلى أن الارتباط القوي بين البنود والدرجة الكلية يضمن استقرار القياس وتفسير النتائج بثقة في الخطوات الإحصائية اللاحقة مثل معامل الثبات (كرونباخ ألفا) والتحليل العاملي إن وُجد.

القسم الثالث: ثبات الاستبيان

جدول ٩: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور / البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
أولاً: القيادة بالقيم	15	0.92
بُعد النزاهة والعدالة	5	0.88
بُعد المساواة والشفافية	5	0.90
بُعد الاحترام والمسؤولية	5	0.91
ثانياً: تعزيز قدرات الموارد البشرية	5	0.89
ثبات الاستبيان ككل	20	0.94

تعكس نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ قوة واضحة في الاتساق الداخلي لجميع أبعاد ومحاور الاستبيان، حيث تظهر القيم أن أداء الأداة يتسم بدرجة عالية من الموثوقية. بدايةً، فإن معامل الثبات الكلي للاستبيان البالغ (٠.٩٤) يشير إلى مستوى ممتاز من الاتساق، وهو دليل قوي على أن العبارات العشرين تعمل بتناغم شديد وتمثل المفهوم الكلي للدراسة بشكل مترابط ودقيق. وهذا الارتفاع اللافت في الثبات الكلي يعني أن الاستجابات على العبارات المختلفة تتسق مع بعضها ولا تتضمن تشتتاً كبيراً أو اختلافات ناتجة عن عشوائية الأداة أو ضعف الصياغة، بل تؤكد وحدة البناء النظري للاستبيان. كما يشير ذلك إلى أن الأداة معدة بعناية وأن العبارات مختارة بعناية لتعكس بدقة متغيري القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية، مما يسمح بالاعتماد على النتائج في التحليل اللاحق بثقة علمية عالية.

وعند تحليل ثبات محور القيادة بالقيم الذي بلغ (٠.٩٢)، نجد أن هذا المحور يتمتع بدرجة متميزة من الاتساق الداخلي، وهي قيمة مرتفعة جداً مقارنة بالمعايير المتعارف عليها في البحوث الاجتماعية التي تعتبر الثبات المقبول عند ٠.٧٠ فما فوق. ويعني هذا الثبات المرتفع أن العبارات الخمس عشرة التي تقيس القيادة بالقيم ترتبط ارتباطاً قوياً ببعضها، وأنها تعكس مفهوماً واحداً رغم تنوع أبعاد القيادة الثلاثة بين النزاهة والعدالة، والمسؤولية والاحترام، والمساواة والشفافية. ويؤكد ذلك أن المحور قد صُمم بطريقة علمية دقيقة تضمن أن كل عبارة تساهم في فهم الصورة الكاملة للسلوك القيادي القيمي داخل وزارة العدل، دون وجود عبارات شاذة أو ضعيفة قد تتسبب في إضعاف الاتساق العام للمحور. كما يشير الثبات المرتفع إلى أن القادة في الوزارة قدّموا استجابات متقاربة فيما يتعلق بهذه السلوكيات، مما يدل على وضوح المفاهيم القيادية لديهم ووجود ثقافة قيادية متجانسة داخل بيئة العمل.

أما على مستوى الأبعاد الفرعية للقيادة بالقيم، فقد جاءت نتائج الثبات لتؤكد قوة البناء الداخلي لكل بُعد على حدة؛ حيث بلغ ثبات بُعد النزاهة والعدالة (٠.٨٨)، وهو ما يعكس أن جميع العبارات المرتبطة بالعدالة وتطبيق الأنظمة والنزاهة ترتبط ببعضها بصورة قوية وتمثل بُعداً موحداً ومتماسكاً. كما بلغ ثبات بُعد المساءلة والشفافية (٠.٩٠)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن العبارات التي تقيس وضوح آليات القرار، وتحمل المسؤولية، وتقديم التغذية الراجعة، تم تصميمها بشكل يعكس فهماً عميقاً للممارسات القيادية القائمة على الشفافية. أما بُعد الاحترام والمسؤولية فقد حقق أعلى قيمة بين الأبعاد الثلاثة (٠.٩١)، مما يشير إلى أن العبارات المتعلقة بالاحترام، دعم التعاون، الاستماع للموظفين، وتحمل المسؤولية الإدارية ترتبط ببعضها ارتباطاً قوياً وتعكس بشكل واضح الجانب الإنساني والأخلاقي للقيادة. وتوضح هذه القيم مجتمعة أن كل بُعد صُمم بوضوح، ولا توجد عبارات ضعيفة أو متضاربة داخله.

وفيما يتعلق بمحور تعزيز قدرات الموارد البشرية، فقد بلغ معامل الثبات لهذا المحور (٠.٨٩)، وهي قيمة عالية جداً تعكس قدرة المحور على قياس تطوير المهارات والمعارف والسلوكيات المهنية بدقة واتساق. وتشير هذه النتيجة إلى أن العبارات الخمس المتعلقة بتنمية المهارات، واكتساب المعارف، وتعزيز الإبداع، ودعم التعلم المستمر، وتقوية قدرة الموظف على اتخاذ القرار، كلها تعمل بتناغم وتعبّر عن جانب واحد متماسك من الأداء الوظيفي. كما يدل الثبات المرتفع لهذا المحور على وضوح الإدراك لدى أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير القيادة بالقيم على تنمية قدراتهم، مما يعزز مصداقية الاستجابات ويتيح تحليل العنصر البشري داخل الوزارة بطريقة علمية موضوعية. ويعكس هذا الارتفاع في الثبات شعور الموظفين بأثر ملموس للقيم القيادية على نموهم المهني، وهو ما يظهر من توازن الإجابات وانسجامها عبر العبارات المختلفة.

وبشكل عام، تعكس قيم الثبات المرتفعة لجميع المحاور والأبعاد نجاح الأداة البحثية في تمثيل المتغيرات النظرية المستهدفة بدقة، وتؤكد أن الاستبيان قد بُني بناءً علمياً قوياً وتم اختباره في بيئة بحثية مناسبة. وتسمح هذه النتائج بالانتقال بثقة إلى المراحل الإحصائية التالية، مثل تحليل العوامل، واختبار الفرضيات، وبناء النماذج التفسيرية، دون القلق من ضعف الأداة أو عدم اتساقها. كما تشير القيم إلى أن عينة الدراسة استجابت بطريقة متناسقة تعكس استيعابها وفهمها لعبارات الاستبيان، مما يمنح الباحث موثوقية عالية في الاعتماد على النتائج النهائية. إن الثبات المرتفع يؤكد أن الاستبيان لا يقيس فقط السلوك القيادي الظاهري، بل يقيس أيضاً مكونات بنائية دقيقة كالنزاهة، الاحترام، المعرفة، والإبداع، بطريقة متجانسة تجعل الأداة مناسبة تماماً للدراسة التطبيقية على وزارة العدل في مدينة الرياض.

القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة

جدول ١٠: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	يحرص القادة على تطبيق العدالة في توزيع المهام داخل الوزارة	4.28	0.61	موافق بشدة
2	يتخذ القادة قراراتهم بعيداً عن المصالح الشخصية	4.12	0.73	موافق
3	يظهر القادة مستوى عالياً من النزاهة في تعاملاتهم	4.30	0.58	موافق بشدة
4	يطبق القادة الأنظمة دون تمييز بين الموظفين	4.05	0.80	موافق
5	يتعامل القادة بشفافية عند معالجة القضايا المهنية	4.18	0.69	موافق
6	يوضح القادة آليات اتخاذ القرار بشكل شفاف	4.22	0.65	موافق
7	يتحمل القادة المسؤولية الكاملة عن نتائج قراراتهم	4.10	0.76	موافق
8	يشجع القادة الموظفين على طرح آرائهم دون خوف	4.08	0.82	موافق
9	يقدم القادة معلومات واضحة حول أهداف العمل	4.20	0.71	موافق
10	يقدم القادة تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء	4.15	0.74	موافق
11	يتعامل القادة مع الموظفين باحترام وتقدير	4.35	0.57	موافق بشدة
12	يتحمل القادة مسؤولياتهم في إدارة فرق العمل بفعالية	4.18	0.69	موافق
13	يستمع القادة إلى احتياجات الموظفين ويهتمون بها	4.14	0.72	موافق
14	يدعم القادة بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام	4.32	0.60	موافق بشدة

15	يحرص القادة على حل المشكلات بأسلوب مسؤول وعادل	4.24	0.63	موافق
16	تسهم القيادة بالقيم في تطوير مهارات المهنة	4.21	0.70	موافق
17	ساعدتني القيادة بالقيم في اكتساب معارف جديدة	4.18	0.73	موافق
18	تشجع القيادة بالقيم على الإبداع وتحسين الأداء	4.30	0.68	موافق بشدة
19	توفر القيادة بالقيم بيئة مناسبة للتعلم المستمر	4.26	0.67	موافق بشدة
20	تعزز القيادة بالقيم قدرتي على اتخاذ القرار بثقة	4.23	0.69	موافق

تحليل العبارة (١)

يشير المتوسط الحسابي للعبارة الأولى والبالغ ٤.٢٨ مع انحراف معياري ٠.٦١ إلى أن غالبية الموظفين متفقون على أن القادة داخل الوزارة يحرصون فعلياً على تطبيق العدالة في توزيع المهام، حيث يعكس هذا المتوسط المرتفع إدراكاً إيجابياً لدى العاملين بأن عملية توزيع العمل تتم وفق معايير مهنية وليس وفق تفضيلات شخصية أو مصالح ضيقة، وهو ما يؤكد وجود ثقافة إدارية تراعي العدالة بوصفها ركناً أساسياً في القيادة بالقيم كما يدل الانخفاض النسبي في الانحراف المعياري على وجود اتفاق واسع بين أفراد العينة حول هذه الممارسة، مما يعني أن الشعور بالعدالة ليس مقتصرًا على فئة معينة بل هو شعور عام في بيئة العمل وهذا يعزز الثقة التنظيمية ويزيد من الدافعية لدى الموظفين ويؤثر بشكل مباشر في جودة الأداء والاستقرار المهني داخل الوزارة.

تحليل العبارة (٢)

يبين المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغ ٤.١٢ مع انحراف معياري ٠.٧٣ أن الموظفين يرون بأن القادة يتخذون قراراتهم بعيداً عن المصالح الشخصية بدرجة جيدة، ورغم أن المتوسط أقل قليلاً مقارنة بالعبارات الأخرى إلا أنه يعكس مستوى مقبولاً وعالياً من الحياد والمسؤولية في صناعة القرار، مما يدل على أن القادة يحاولون الالتزام باللوائح والأنظمة بعيداً عن الاعتبارات الذاتية كما يظهر الانحراف المعياري المرتفع نسبياً وجود بعض التفاوت في آراء الموظفين، وهو أمر طبيعي لأن اتخاذ القرار الإداري قد يختلف من موقف لآخر ومن قائد لآخر، إلا أن النتيجة النهائية تشير إلى أن ثقافة النزاهة في

اتخاذ القرار حاضرة وواضحة داخل بيئة العمل في الوزارة، مما يدعم الثقة المؤسسية ويحد من المشاعر السلبية المرتبطة بالتمييز أو الانحياز.

تحليل العبارة (٣)

تُظهر نتائج العبارة الثالثة، التي بلغ متوسطها الحسابي ٤.٣٠ مع انحراف معياري ٠.٥٨، أن الموظفين لديهم انطباع قوي بأن القادة داخل الوزارة يتمتعون بمستوى عالٍ من النزاهة في تعاملاتهم اليومية، فارتفاع المتوسط بهذا الشكل يدل على أن النزاهة ليست مجرد قيمة مطلوبة بل هي ممارسة يلاحظها الموظفون فعلياً في أداء القادة كما يدل الانخفاض الكبير في الانحراف المعياري على وجود إجماع شبه كامل بين أفراد العينة، ما يعني أن معظم الموظفين يرون السلوك القيادي بنزاهة على أنه سلوك مستمر ومنتظم وليس حالة فردية أو ظرفية ويعكس هذا التصور الإيجابي قوة الثقافة التنظيمية التي تعتمدها الوزارة في تعزيز السلوك القيادي القائم على القيم الأخلاقية، وهو ما يدعم الاستقرار النفسي والمهني داخل بيئة العمل ويعزز العلاقات الوظيفية بين الموظفين والقادة.

تحليل العبارة (٤)

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٤.٠٥ مع انحراف معياري ٠.٨٠، مما يشير إلى أن الموظفين يرون أن القادة يطبقون الأنظمة دون تمييز بين الموظفين، وإن كان بدرجة أقل قليلاً مقارنة ببقية عبارات النزاهة والعدالة، ويعكس هذا المتوسط الجيد أن ثقافة العمل القائمة على احترام الأنظمة موجودة بالفعل، إلا أن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يكشف أن بعض الموظفين ربما يشعرون بوجود تفاوت في تطبيق الأنظمة في بعض الإدارات أو من قبل بعض القادة، وهو أمر طبيعي في المؤسسات الكبيرة ومع ذلك، فإن حصول العبارة على متوسط أعلى من أربعة يدل على أن الغالبية تشعر بأن تطبيق الأنظمة يتم وفق منهجية عادلة وموحدة، وهو ما يعزز الشعور بالمساواة ويمنع نشوء مشكلات تتعلق بالتمييز الوظيفي أو المحاباة، ويعكس كذلك أن الوزارة تسير باتجاه مأسسة القيم الإدارية داخل أعمالها اليومية.

تحليل العبارة (٥)

يبين المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة والبالغ ٤.١٨ مع انحراف معياري ٠.٦٩ أن الموظفين يعتقدون بأن القادة في الوزارة يتعاملون بشفافية عند معالجة القضايا المهنية وأن عمليات اتخاذ القرار فيما يتعلق بالمشكلات المهنية واضحة ومحكومة بمعايير معلنة وهذا المتوسط المرتفع يدل على أن الشفافية ليست قيمة ثانوية بل ممارسة واضحة يشعر بها العاملون مما ينعكس على فهمهم للإجراءات وثقتهم بالقرارات الناتجة عنها كما يكشف الانحراف المعياري وجود درجة مقبولة من الاتفاق العام على

هذه الممارسة وهو ما يدعم وجود ثقافة تنظيمية واضحة تسعى إلى إظهار المعلومات للموظفين ومنع الغموض الإداري أو القرارات المفاجئة التي قد تسبب توتراً في بيئة العمل وبالتالي فإن الشفافية تُعد أحد جوانب القيادة بالقيم التي تسهم في علاقة صحية بين القادة والمرؤوسين.

تحليل العبارة (٦)

يُظهر المتوسط الحسابي ٤.٢٢ والانحراف المعياري ٠.٦٥ أن الموظفين يشعرون بأن القادة يوضحون آليات اتخاذ القرار بشكل شفاف مما يعزز من فهم العاملين لأسس القرارات الإدارية ويقلل من احتمالات سوء الفهم أو التفسيرات الخاطئة وهذا المتوسط يعكس اعتماد القادة على الشرح والتوضيح في قراراتهم، وهي ممارسة قيادية مهمة تزيد من الشعور بالطمأنينة والوضوح لدى الموظفين كما أن انخفاض الانحراف المعياري نسبياً يشير إلى تقارب آراء العاملين حول هذا الموضوع مما يدل على أن الشفافية في آليات القرار ليست مجرد تصور فردي بل ممارسة عامة في الوزارة ويمثل هذا الأمر أحد الأسس الجوهرية للقيادة بالقيم التي تسهم في تعزيز الثقة ورفع جودة التواصل الإداري.

تحليل العبارة (٧)

تشير قيمة المتوسط الحسابي ٤.١٠ مع انحراف معياري ٠.٧٦ إلى أن الموظفين متفقون بدرجة جيدة على أن القادة يتحملون نتائج قراراتهم ويتصرفون بمسؤولية عند اتخاذ المواقف الإدارية وهذه النتيجة تشير إلى نضج قيادي في تحمل المسؤوليات، حيث يرى الموظفون أن القادة لا يتصلون من الأخطاء أو يلقون المسؤولية على الآخرين، بل يتعاملون مع القرارات كجزء من دورهم القيادي كما أن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يعكس وجود اختلافات بين الإدارات أو بين مستويات القيادة، إلا أن الصورة العامة تبقى إيجابية وتشير إلى أن المسؤولية القيادية متجذرة في الممارسات اليومية داخل الوزارة مما يشجع الموظفين على تحمل مسؤولياتهم بدورهم ويسهم في رفع مستوى الالتزام لدى الفرق الوظيفية.

تحليل العبارة (٨)

جاء المتوسط الحسابي للعبارة عند ٤.٠٨ مع انحراف معياري ٠.٨٢ وهو ما يدل على أن القادة يشجعون الموظفين على التعبير عن آرائهم دون خوف، وإن كان هناك تفاوت ملحوظ بين الموظفين في هذا الإدراك ويعني هذا أن بعض الإدارات تمارس الانفتاح بشكل أكبر من غيرها، مما أدى إلى ارتفاع الانحراف المعياري وأظهر تبايناً في الآراء ورغم ذلك فإن المتوسط فوق أربعة يشير إلى أن التشجيع على حرية الرأي موجود بشكل واضح داخل الوزارة وأن الموظفين يشعرون بوجود مساحة آمنة للتعبير

عن آرائهم وهي نقطة مهمة في القيادة بالقيم كونها تعزز الإبداع وتسمح بالمبادرات وتحدّ من الجمود المؤسسي وقد تكون هذه النتيجة مرتبطة باختلاف أساليب القيادة بين الأقسام، وهو ما يفسر التفاوت بين الموظفين لكنه لا ينفي وجود ممارسة عامة لهذه القيمة القيادية.

تحليل العبارة (٩)

يظهر المتوسط الحسابي ٤.٢٠ مع انحراف معياري ٠.٧١ أن القادة يقدمون معلومات واضحة حول أهداف العمل، وهو مؤشر على أن التواصل الإداري في الوزارة فعال وشفاف ويعزز وضوح المهام والمسؤوليات لدى الموظفين وهذا المعدل المرتفع يشير إلى أن الأهداف التنظيمية يتم توضيحها بطرق مباشرة سواء من خلال الاجتماعات أو الخطط أو التوجيهات اليومية مما ينعكس على تحسين جودة الأداء وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة كما يعكس الانحراف المعياري المقبول وجود درجة من الاتفاق على وضوح هذه الأهداف عبر مختلف وحدات الوزارة مما يدل على فعالية الاتصال الإداري واهتمام القادة بتقديم رؤية واضحة للفريق.

تحليل العبارة (١٠)

تشير نتائج المتوسط الحسابي ٤.١٥ والانحراف المعياري ٠.٧٤ إلى أن الموظفين يشعرون بأن القادة يقدمون تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء وأن عملية تقييم الأداء تتم بطريقة منصفة وهادفة لتطوير الموظفين وليس لإحباطهم أو تقويمهم دون مبرر ويعكس المتوسط الجيد اهتمام القيادات بالتطوير المستمر للعاملين عبر الحوار والتوجيه والاستشارة كما يكشف الانحراف المعياري أن التجارب قد تختلف بين الإدارات، إلا أن الاتجاه العام يشير إلى وجود ثقافة تقييم إيجابية تعتمد على التوجيه البناء وليس العقاب، وهذا أحد أهم أبعاد القيادة بالقيم التي تركز على التطوير وليس النقد فقط.

تحليل العبارة (١١)

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٤.٣٥ مع انحراف معياري ٠.٥٧ وهي من أعلى القيم في الاستبيان، ما يدل على أن الموظفين يشعرون بقدر كبير من الاحترام في تعامل القادة معهم ويعكس هذا الإدراك وجود ثقافة تنظيمية إنسانية تركز على تقدير الموظف وليس التعامل معه كرقم وظيفي فقط ويُعد هذا التحليل مهماً لأن الاحترام يمثل أساساً لبناء بيئة عمل صحية ومنتجة، كما أن الانخفاض في الانحراف المعياري يشير إلى اتفاق شبه تام على هذه القيمة مما يظهر أن الاحترام ممارسة عامة داخل الوزارة وليس سلوكاً يختص به بعض القادة فقط بل هو جزء من الثقافة القيادية الشاملة.

تحليل العبارة (١٢)

يُظهر المتوسط الحسابي ٤.١٨ مع انحراف معياري ٠.٦٩ أن القادة يتحملون مسؤولياتهم في إدارة فرق العمل بفعالية وأن الموظفين يشعرون بتوفر الدعم الإداري والتنظيمي في تنفيذ مهامهم اليومية وهذا مؤشر واضح على أن القادة يمارسون دورهم الريادي بالتوجيه والمتابعة وتنظيم الجهود ويعكس المتوسط المرتفع أن القادة قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة وتوزيع الأدوار داخل الفريق بما يضمن سير العمل بفاعلية كما يدل الانحراف المعياري على وجود مستوى جيد من الاتفاق، مما يدل على أن المسؤولية الإدارية متجذرة في أسلوب القيادة داخل الوزارة.

تحليل العبارة (١٣)

يوضح المتوسط الحسابي ٤.١٤ والانحراف المعياري ٠.٧٢ أن الموظفين يشعرون بأن القادة يستمعون إلى احتياجاتهم ويهتمون بها، وأن التواصل بين القيادات والموظفين قائم على الاهتمام الإنساني وليس فقط على التعليمات الرسمية ويعكس ذلك أن القادة في الوزارة يميلون إلى بناء علاقة تفاعلية قائمة على الفهم والتقدير مما يساهم في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين ويدعم بيئة العمل الإيجابية كما أن الانحراف المعياري يشير إلى وجود تفاوت بسيط في التجربة، وهو أمر طبيعي في المؤسسات الكبيرة لكنه لا يؤثر على الاتجاه العام الإيجابي الذي تعكسه النتائج.

تحليل العبارة (١٤)

يدل المتوسط الحسابي ٤.٣٢ مع انحراف معياري ٠.٦٠ على وجود بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام بين الموظفين وأن القادة يدعمون هذا الجو الإيجابي بشكل واضح ويعكس هذا المستوى العالي من المتوسط أن القادة يسعون إلى تعزيز الروابط الإنسانية وتشجيع التعاون الجماعي وهو ما يعكس على الإنتاجية والانسجام داخل فرق العمل كما يكشف الانحراف المعياري المنخفض عن اتفاق كبير بين الموظفين حول هذه القيمة وهذا يعزز فكرة أن القيادة بالقيم ليست مجرد شعارات وإنما ممارسة تعيشها الفرق بشكل يومي داخل الوزارة.

تحليل العبارة (١٥)

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٤.٢٤ مع انحراف معياري ٠.٦٣ مما يدل على أن القادة يحرصون على حل المشكلات بأسلوب عادل ومسؤول وأن الموظفين يشعرون بأن المشكلات التي تواجههم تعالج بطريقة منهجية ومنصفة ويشير هذا المستوى إلى وجود إدارة فعالة للمشكلات تعتمد على

الحوار والبحث عن حلول عادلة وليس فرض قرارات أو إلقاء اللوم كما أن الانحراف المعياري المنخفض يعكس اتفاقاً واضحاً على هذا الإدراك مما يدل على فعالية القيادة في معالجة التحديات داخل العمل.

تحليل العبارة (١٦)

بحصول العبارة على متوسط حسابي ٤.٢١ مع انحراف معياري ٠.٧٠ يتضح أن القيادة بالقيم تسهم بدرجة كبيرة في تطوير مهارات الموظفين المهنية وأن العاملين يشعرون بأن السلوك القيادي القائم على القيم له أثر مباشر على تنمية قدراتهم ويعكس ذلك اهتمام الوزارة بتقديم الدعم المهني وإتاحة الفرص للتطوير مما يؤدي إلى تعزيز الفاعلية الوظيفية كما يدل الانحراف المعياري على وجود درجة جيدة من الاتفاق حول هذه النتيجة.

تحليل العبارة (١٧)

يُظهر المتوسط الحسابي ٤.١٨ والانحراف المعياري ٠.٧٣ أن القيادة بالقيم ساعدت الموظفين على اكتساب معارف جديدة تتعلق بمهامهم الإدارية وأن هذا النوع من القيادة يسهم في تعزيز التعلم داخل بيئة العمل مما يخلق موظفاً أكثر قدرة على أداء مهامه بمهارة كما يعكس الانحراف المعياري أن الإدراك متقارب إلى حد كبير بين الموظفين مما يؤكد أثر القيادة بالقيم في التطوير المعرفي للعاملين.

تحليل العبارة (١٨)

يدل المتوسط الحسابي ٤.٣٠ مع انحراف معياري ٠.٦٨ على أن القيادة بالقيم تشجع الموظفين على الإبداع وتحسين الأداء وأن بيئة العمل داخل الوزارة تسمح بالمبادرة وتقبل الأفكار الجديدة وهذا يعكس ثقافة قيادية حديثة تركز على تعزيز الابتكار وهو ما يتوافق مع توجهات التطوير المؤسسي كما يشير الانحراف المعياري إلى وجود درجة جيدة من الاتفاق مما يعزز قوة هذه النتيجة.

تحليل العبارة (١٩)

تشير نتائج العبارة إلى متوسط حسابي ٤.٢٦ مع انحراف معياري ٠.٦٧ مما يدل على أن القيادة بالقيم توفر بيئة مناسبة للتعلم المستمر داخل الوزارة وأن الموظفين يشعرون بوجود دعم حقيقي لزيادة معارفهم ومهاراتهم من خلال التدريب والتوجيه كما أن الانحراف المعياري يدل على تقارب كبير في الإدراك مما يعكس أن التعلم المستمر ممارسة موجودة فعلياً وليست مجرد تصور إداري.

تحليل العبارة (٢٠)

يظهر المتوسط الحسابي ٤.٢٣ مع انحراف معياري ٠.٦٩ أن القيادة بالقيم تعزز قدرة الموظف على اتخاذ القرار بثقة، وأن السلوك القيادي المبني على الشفافية والعدالة والاحترام ينعكس بشكل مباشر على جراءة الموظف المهنية وقدرته على تحمل المسؤولية وهذا يعكس بيئة عمل تسمح بالمبادرة وتشجع الموظف على المشاركة الفاعلة في العملية الإدارية كما يشير الانحراف المعياري إلى وجود درجة جيدة من الاتفاق حول هذه النتيجة مما يعزز مصداقيتها.

القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى Ha

جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية النزاهة والعدالة في تعزيز قدرات الموارد البشرية لدى وزارة العدل بمدينة الرياض.	0.559	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير قيمة معامل الارتباط البالغة ٠.٥٥٩، إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة إلى قوية بين بُعد النزاهة والعدالة وقدرات الموارد البشرية، وهي علاقة إيجابية بمعنى أنه كلما زادت ممارسة القادة للنزاهة والعدالة، انعكس ذلك بشكل مباشر على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم وسلوكياتهم المهنية وهذه النتيجة تُعد منطقية في البيئة الحكومية، خاصة في وزارة العدل، حيث تعتبر العدالة قيمة محورية تؤثر في شعور الموظف بالثقة والإنصاف مما يزيد من استعداده للتفاعل، والعمل بإيجابية، والسعي لتطوير قدراته المهنية كما أن دلالة القيمة $\text{Sig} = 0.000$ تشير إلى أن العلاقة ليست عشوائية أو مصادفة، وإنما علاقة حقيقية ذات دلالة عند مستوى (٠.٠١)، ما يعزز قوة الفرضية ويؤكد صحتها إحصائياً.

تعكس هذه النتيجة أن بناء بيئة قائمة على العدالة يحفز الموظفين على تحسين أدائهم ويشعرهم بالأمان الوظيفي، الأمر الذي يدفعهم نحو تطوير ذاتهم والمشاركة في الدورات التدريبية والمبادرات المهنية وتدل النتيجة كذلك على أن النزاهة الإدارية تمثل نقطة انطلاق مهمة لأي عملية تطوير في الموارد البشرية، لأنها تخلق بيئة مبنية على الشفافية والثقة والتعاون مما يجعل الموظفين أكثر تقبلاً للتغييرات التنظيمية وأكثر استعداداً لتحمل المسؤوليات والنمو الوظيفي كما أن هذه النتائج تمنح صناع القرار مؤشراً قوياً على أهمية تعزيز برامج القيادة القائمة على العدالة لضمان رفع كفاءة الموارد البشرية واستدامة الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية المساءلة والشفافية في تعزيز قدرات الموارد البشرية لدى وزارة العدل بمدينة الرياض.	0.638	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تُظهر قيمة معامل الارتباط ٠.٦٣٨ وجود علاقة قوية نسبياً بين المساءلة والشفافية وبين تعزيز قدرات الموارد البشرية، وهي علاقة إيجابية تشير إلى أن تطبيق الشفافية في القرارات وممارسة المساءلة الإدارية يسهم بشكل واضح في تطوير مهارات الموظفين وتحسين جودة أدائهم وتشير قيمة Sig = 0.000 إلى أن العلاقة دالة بدرجة عالية، مما يعني أن التأثير ثابت ومؤكد إحصائياً وغير ناتج عن عوامل عشوائية وهذه القوة في العلاقة تعكس مدى أهمية وضوح الإجراءات الإدارية، وتحديد مسؤوليات القادة، وتوفير تغذية راجعة صادقة للموظفين، مما يعزز من رغبتهم في التطوير والتعلم والتحسين المستمر.

تعكس هذه النتيجة أن المساءلة والشفافية ليست مجرد ممارسات إدارية بل هي أدوات فعالة لتعزيز القدرات البشرية، إذ تسهم في رفع مستوى الوعي المهني لدى الموظفين وتمنحهم فهماً أوضح للأدوار المطلوب منهم تنفيذها وتؤدي الشفافية إلى خلق بيئة يتدفق فيها التواصل بشكل صحي، وبذلك يتحسن الأداء لأن الموظف يعرف ما المتوقع منه وكيف يقاس عمله كما أن المساءلة الإيجابية - التي تركز على التصحيح والبناء وليس العقاب - تزيد من ثقة الموظف بنفسه وتجعله يميل إلى تحسين مهاراته وتحمل مزيد من المسؤولية، مما يؤكد صحة الفرضية وقوة أثرها في رفع كفاءة العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية الاحترام والمسؤولية في تعزيز قدرات الموارد البشرية لدى وزارة العدل بمدينة الرياض.	0.720	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تظهر قيمة معامل الارتباط ٠.٧٢٠ أن العلاقة بين الاحترام والمسؤولية وبين تعزيز قدرات الموارد البشرية علاقة قوية جداً، وهي من أعلى معاملات الارتباط بين الأبعاد الثلاثة، مما يشير إلى أن قيمة احترام الموظف وتحمل القائد لمسؤولياته تُعد عنصراً أساسياً في تطوير مهارات العاملين وتدل نتيجة $\text{Sig} = 0.000$ على أن هذه العلاقة ليست عرضية، بل علاقة حقيقية مثبتة إحصائياً وتعكس مستوى عالياً من تأثير القيم الإنسانية في العملية الإدارية كما توضح النتيجة أن القائد الذي يتعامل باحترام ويستمتع لموظفيه ويدعمهم، يخلق لديهم دافعاً قوياً للتعلم، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء بشكل مستمر. تؤكد هذه النتيجة أن الاحترام ليس مجرد سلوك اجتماعي وإنما سلوك إداري مؤثر في تطوير القدرات الوظيفية، فكلما شعر الموظف بالتقدير والثقة، زاد استعداداه للالتزام، وتحسين مهاراته، والمشاركة في المبادرات المهنية كما أن قيادة قائمة على المسؤولية تعزز ثقافة الانضباط وتُسعر الموظفين بأن بيئة العمل عادلة وإنسانية، مما ينعكس على رفع جودة الأداء وتحسين العلاقات المهنية داخل الوزارة وتدل هذه النتائج على أن تعزيز الاحترام والمسؤولية يمثل طريقاً مباشراً لتحسين رأس المال البشري داخل الوزارة ويعد من أقوى المحددات المؤثرة في النمو المهني للعاملين.

الفرضية الرئيسية H1

جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية لدى وزارة العدل بمدينة الرياض.	0.811	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

جاء معامل الارتباط للفرضية الرئيسية بقيمة ٠.٨١١ وهي أعلى قيمة في جميع الفرضيات، مما يدل على وجود علاقة قوية جداً بين القيادة بالقيم - بجميع أبعادها الثلاثة - وبين تعزيز القدرات البشرية لدى الموظفين وتوضح قيمة $\text{Sig} = 0.000$ أن هذه العلاقة دالة بدرجة عالية جداً وتؤكد أن تأثير القيادة بالقيم على الموارد البشرية تأثير مباشر وأساسي وليس تأثيراً ثانوياً أو ضعيفاً كما أن هذا المستوى من العلاقة يعني أن القيادة بالقيم هي أحد أهم المحددات السلوكية والمهنية التي تؤثر في تطور مهارات الموظفين داخل الوزارة.

تعكس هذه النتيجة أن القيادة بالقيم تشكل إطاراً متكاملًا قادرًا على تحسين أداء العاملين على المستويين المهني والسلوكي، حيث تسهم العدالة، والمسؤولية، والشفافية، والاحترام في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة على التعلم والتطور كما أن هذه العلاقة القوية توضح أن الوزارة يمكنها الاعتماد على برامج القيادة بالقيم لتعزيز رأس المال البشري وتحقيق أهدافها الاستراتيجية خاصة في ظل التحول الإداري الذي تشهده القطاعات الحكومية وتدل هذه النتيجة كذلك على أن الاستثمار في القيم القيادية ليس مجرد توجه إداري، بل ضرورة عملية لتحسين الأداء المؤسسي وضمان الارتقاء بجودة الخدمات العدلية في مدينة الرياض.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

أولاً: الفرضية الرئيسية H1

تتسجم النتيجة الرئيسية في هذه الدراسة مع ما توصل إليه الغشمري (٢٠٢٢) الذي أكد وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة بالقيم وتحقيق التميز المؤسسي داخل المدارس، حيث أظهرت دراسته أن ممارسات القيادة القائمة على النزاهة والشفافية والمسؤولية ترفع من جودة الأداء والإبداع، وهو ما يتطابق مع العلاقة القوية التي ظهرت في نتائج هذه الدراسة (٠.٨١١) والتي تشير إلى أن القيادة بالقيم داخل وزارة العدل تسهم بشكل فعال في تطوير قدرات الموظفين المهنية والمعرفية. كما تتوافق النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠١٩) التي كشفت أن القائدات اللاتي يمارسن القيم الإدارية ينعكس ذلك على تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة المعلمات، مما يعزز من فكرة أن القيم القيادية تمثل ركيزة أساسية في تطوير الموارد البشرية.

كما تؤكد نتيجة الفرضية الرئيسية توافقاً واضحاً مع دراسة الهاشم (٢٠٢٤) التي أظهرت وجود تأثير مباشر للإدارة بالقيم في تعزيز مبادئ الحوكمة بوجود القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط، إذ تشير الدراسة إلى أن القائد الذي يلتزم بالقيم الأخلاقية يحقق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة، مما يؤثر في سلوك العاملين وتفاعلهم المهني. وهذا التفسير يتماشى مع قوة معامل الارتباط الذي ظهر في هذه الدراسة، حيث أثبتت النتائج أن القيم القيادية في وزارة العدل ليست مجرد مبادئ تنظيمية، بل أداة فعالة في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز قدراتهم المهنية، وهو ما يدعم تصور الهاشم حول تأثير القيم في الأداء المؤسسي عبر الوساطة الأخلاقية.

كما تتوافق النتيجة مع ما توصل إليه Alzureikat (2024) الذي وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية، حيث أكد الباحث أن القائد القيمي يرفع من مستوى الإنتاجية والجودة والرضا الوظيفي، وهو ما يتطابق مع نتائج هذه الدراسة التي كشفت عن أثر قوي للقيادة بالقيم في تطوير المهارات والسلوكيات المهنية للعاملين في وزارة العدل. كذلك تتسق النتيجة مع نموذج Fuller (2021) الذي أكد أن القيادة الأخلاقية تعزز التفاعل الإيجابي والانتماء المؤسسي، ومع دراسة Grobler & Grobler (2024) التي أوضحت أن القيادة الأخلاقية تحسن ممارسات الموارد البشرية وتحقق العدالة التنظيمية، مما يدعم الارتباط المرتفع (٠.٨١١) الذي تم التوصل إليه في هذه الدراسة.

ثانياً: الفرضية الفرعية الأولى (Ha)

تتفق نتيجة الفرضية مع نتائج الغامدي (٢٠١٩) التي أوضحت أن العدالة والاحترام هما أكثر القيم ممارسة لدى قائدات المدارس، وأن ارتفاع مستوى ممارسة العدالة ينعكس مباشرة على بيئة العمل ويزيد من دافعية الموظفين، وهو ما يتشابه مع معامل الارتباط (٠.٥٥٩) في هذه الدراسة والذي يشير إلى تأثير العدالة والنزاهة على القدرات المهنية للعاملين. كما تذكر دراسة الغامدي أن العدالة ترفع مستوى الالتزام والرضا، وهو ما يفسر أثرها في تحسين القدرات البشرية لدى موظفي وزارة العدل.

كما تؤكد دراسة الغشمري (٢٠٢٢) أن ممارسات النزاهة والعدالة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالتميز المؤسسي والإبداع لدى العاملين في بيئة المدرسة، وقد أشار إلى أن القيادة العادلة تعزز الثقة والالتزام، مما يؤثر على تطوير مهارات المعلمين، وهذه النتيجة مشابهة تماماً لما توصلت إليه هذه الدراسة من تأثير النزاهة والعدالة على قدرات موظفي الوزارة. كذلك تدعم دراسة الهاشم (٢٠٢٤) هذا الاتجاه، إذ أظهرت أن تعزيز النزاهة والعدالة يساعد في ترسيخ الحوكمة، مما يخلق بيئة تتوفر فيها فرص التعلم والنمو الوظيفي.

تتفق النتيجة أيضاً مع نتائج Grobler & Grobler (2024) اللذين أكدوا أن العدالة التنظيمية أحد أهم مخرجات القيادة الأخلاقية، وأن المؤسسات التي تتبنى قيم العدالة والنزاهة تحقق مستويات أعلى من الانضباط والانتماء الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين قدرات العاملين. كما أيدت دراسة Fuller (2021) أثر النزاهة والعدل في تعزيز مشاركة الموظف الإيجابية، وهو ما يتماشى مع معامل الارتباط الإيجابي الذي ظهرت به هذه الفرضية، مما يثبت أهمية النزاهة في تطوير الموارد البشرية داخل وزارة العدل.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثانية (Hb)

أظهرت نتائج هذه الدراسة، التي تشير إلى علاقة قوية بين المساءلة والشفافية وقدرات الموارد البشرية، توافقاً كبيراً مع نتائج الهاشم (٢٠٢٤) التي أثبتت أن المساءلة والشفافية يمثلان عنصرين أساسيين في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية، وأن وضوح المسؤوليات والشفافية في اتخاذ القرارات يؤديان إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي. وهذا ينسجم مع نتيجة معامل الارتباط في هذه الدراسة (٠.٦٣٨)، والذي يوضح أن العاملين بوزارة العدل يرون أن الشفافية الإدارية تؤثر بدرجة واضحة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم المهني.

تؤكد نتائج هذه الفرضية أيضاً ما توصل إليه الغشمري (٢٠٢٢)، الذي بين أن ممارسة الشفافية والمساءلة من قبل القائد ترفع من مستويات الإبداع والكفاءة في المؤسسة عبر تعزيز الثقة المتبادلة بين

القائد والموظف. كما أن دراسة الغامدي (٢٠١٩) أظهرت أن القائدات اللاتي يمارسن الشفافية في قراراتهن يحظين ببيئة عمل أكثر تطوراً وتعاوناً، مما يؤثر إيجاباً في قدرات العاملين، وهو ما ينسجم مع نتيجة هذه الدراسة.

تتطابق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Grobler & Grobler (2024) اللذان أكدا أن القيادة الأخلاقية القائمة على الشفافية في القرارات والوضوح في السياسات تزيد من الشعور بالعدالة التنظيمية، وتنعكس على تطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم. كما أشارت دراسة Wen et al. (2021) إلى أن الشفافية والمساءلة تعززان التقدير الذاتي لدى الموظف، مما يحفزه على الإبداع والتعلم المستمر، وهو تفسير يتماشى تماماً مع معامل الارتباط القوي الذي وجدته هذه الدراسة في محور المساءلة والشفافية.

رابعاً: الفرضية الفرعية الثالثة (Hc)

تدعم هذه النتيجة ما ورد في دراسة الغامدي (٢٠١٩) التي بينت أن احترام القائد للمعلمات وتقديرهن يمثلان أبرز القيم المؤثرة في تحسين أداء العاملات داخل المدارس، حيث تبين أن الاحترام يعزز الدافعية المهنية وينعكس على جودة الأداء. وينسجم ذلك مع معامل الارتباط القوي لهذه الدراسة (٠.٧٢٠)، حيث يظهر أن الاحترام والمسؤولية من أكثر الأبعاد تأثيراً في تطوير قدرات العاملين بوزارة العدل.

كما تتفق نتائج هذه الفرضية مع دراسة سالم (٢٠٢٠) التي أوضحت أن القيادة الشبابية القائمة على الاحترام المتبادل والمسؤولية تسهم بشكل مباشر في تطوير مهارات العاملين داخل المؤسسة الصناعية، من خلال خلق بيئة عمل محفزة تشعر الموظف بقيمته وأهمية دوره، وهو ما يتطابق مع النتائج الحالية التي تؤكد أن القيادة القائمة على المسؤولية والاحترام تسهم في رفع مستوى قدرات الموظفين في وزارة العدل.

كذلك تتوافق هذه النتيجة مع نتائج Fuller (2021) التي أوضحت أن القيادة الأخلاقية القائمة على التقدير الإنساني والاحترام العميق تؤثر في ارتباط الموظف بالمؤسسة وتزيد من مشاركته الإيجابية في العمل، بالإضافة إلى نتائج Wen et al. (2021) التي أظهرت أن احترام القائد لموظفيه والاهتمام باحتياجاتهم يرفع من مستوى الابتكار والتعلم المستمر. وهو ما يؤكد أن الاحترام والمسؤولية يمثلان أهم العوامل القيمية المؤثرة في تحسين الموارد البشرية.

النتائج:

- أظهرت نتائج الاستبانة أن المتوسط العام لُبعد النزاهة والعدالة بلغ ٤.١٨ بدرجة تقدير عالية، مما يعكس إدراك الموظفين لمستوى عالٍ من العدالة في الممارسات القيادية داخل وزارة العدل.
- بلغ المتوسط العام لُبعد المساءلة والشفافية قيمة ٤.١٥، مما يدل على وجود ممارسات واضحة وشفافة في القرارات الإدارية، وهو ما دعمته نسبة الاتفاق التي تجاوزت ٨٠٪ من إجابات العينة.
- سجّل بُعد الاحترام والمسؤولية أعلى المتوسطات بمتوسط قدره ٤.٢٤، مما يشير إلى أن هذا البعد هو الأكثر تأثيراً في بيئة العمل، مع انحراف معياري منخفض بلغ ٠.٦٣ يدل على ارتفاع مستوى الاتفاق.
- أظهر تحليل محور تعزيز قدرات الموارد البشرية متوسطاً مرتفعاً بلغ ٤.٢٣، مما يعكس إدراكاً قوياً لدى الموظفين بأن القيادة بالقيم تسهم في تطوير مهاراتهم ومعارفهم المهنية.
- بلغ حجم العينة ١٢٠ موظفاً، حيث شكّلت فئة الذكور ٥٨٪، والإناث ٤٢٪، مما يعكس تمثيلاً مناسباً لمختلف الفئات الإدارية في الوزارة.
- كشفت نتائج الاتساق الداخلي للعبارات أن جميع قيم معاملات الارتباط تراوحت بين ٠.٦٢ و ٠.٧٩، وجاءت جميعها دالة عند مستوى $\text{Sig} = 0.01$ ، مما يؤكد قوة البناء الداخلي للاستبيان.
- بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل ٠.٩٤، وهي قيمة شديدة الارتفاع تؤكد ثبات الأداة وموثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة.
- أظهرت الفرضية الفرعية الأولى (H_a) وجود علاقة ارتباطية دالة بين النزاهة والعدالة وتعزيز القدرات البشرية بقيمة $r = 0.559$ ، مما يعكس تأثيراً متوسطاً يميل إلى القوة.
- بينت الفرضية الفرعية الثانية (H_b) وجود علاقة قوية بين المساءلة والشفافية وتعزيز القدرات البشرية حيث بلغت قيمة $r = 0.638$ وجاءت الدلالة الإحصائية ٠.٠٠٠٠٠.
- أثبتت الفرضية الرئيسية وجود علاقة قوية جداً بين القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية لدى وزارة العدل بقيمة ارتباط بلغت $r = 0.811$ ، وهي أعلى قيمة ارتباط تم الحصول عليها في الدراسة.

التوصيات:

- تعزيز برامج القيادة المبنية على القيم داخل الوزارة من خلال تدريب القادة على مهارات النزاهة والعدالة والاحترام في التعامل مع الموظفين
- تطوير آليات واضحة للمساءلة والشفافية وتسليط الضوء عليها في النشرات الداخلية والاجتماعات الدورية لتحسين التدفق المعلوماتي
- توفير بيئة عمل داعمة تشجع على التواصل المفتوح ومشاركة الآراء دون خوف أو حساسية وظيفية
- تعزيز برامج التطوير المهني للعاملين وربطها مباشرة بالممارسات القيادية القائمة على القيم
- اعتماد أسلوب القيادة الأخلاقية كأحد معايير التقييم الوظيفي للمديرين والمشرفين
- توفير برامج تمكين وظيفي تستند إلى العدالة والمساواة في توزيع المهام والفرص التدريبية
- دعم المبادرات التي تعزز ثقة الموظف بجهة العمل مثل مبادرات التكريم والتحفيز والتقدير الوظيفي
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي بين الإدارات وربطها بالقيم الأساسية التي تقوم عليها الوزارة
- العمل على تحسين قنوات الاتصال الداخلي بين القادة والموظفين لضمان وضوح القرارات والسياسات
- الاستثمار في نشر الوعي التنظيمي حول أهمية القيم القيادية وتأثيرها في تطوير رأس المال البشري داخل الوزارة.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن القيادة بالقيم تمثل إطاراً إدارياً متكاملًا قادرًا على إحداث تغيير جوهري في تطوير قدرات الموارد البشرية داخل وزارة العدل بمدينة الرياض، حيث أظهرت النتائج أن النزاهة والعدالة والمساءلة والشفافية والاحترام والمسؤولية تشكل منظومة متكاملة تسهم في تحسين الأداء المهني وتعزيز التعلم المستمر لدى الموظفين وقد بينت نتائج الارتباط الإحصائي قوة العلاقة بين القيادة بالقيم والقدرات البشرية، مما يعكس الدور الفاعل للقائد القيمي في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم التطوير والابتكار والاستقرار الوظيفي، وتسهم في بناء رأس مال بشري قادر على تحقيق أهداف الوزارة ومواكبة متطلبات التحول المؤسسي.

كما أبرزت الدراسة أهمية اعتماد القيادة الأخلاقية والقيمية كأساس لممارسات الإدارة، نظرًا لدورها في تعزيز الثقة بين القادة والموظفين وتحسين العلاقات المهنية وتوجيه الجهود نحو تحقيق رؤية الوزارة في رفع كفاءة الخدمات العدلية ومن خلال النتائج المتحصل عليها، يتضح أن الاستثمار في القيم التنظيمية ليس خياراً إضافياً، بل هو ضرورة استراتيجية لبناء موارد بشرية متميزة وقادرة على مواكبة التحديات، مما يستلزم تبني برامج تدريبية وتطويرية مستمرة موجهة للقيادات والعاملين لترسيخ القيم المهنية ورفع جودة الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

المراجع العربية

أبو الوفاء، جمال محمد. (٢٠٢٢). القيادة العصرية بين توزيع المهام وتقديم الخدمات. إدارة الأعمال، ١٧٦، ١٥.

بن عمار، سميرة. (٢٠٢٢). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بمديرية الطاقة لولاية تلمسان. مجلة البشائر الاقتصادية، ٨(٣)، ٣٣٦-٣٤٧.

داهش، جمال عبدالحاميد محمد. (٢٠١٩). دور المشاعر السامة والتمسك بالقيم الدينية في العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وانحراف السلوك: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٣٩(٢)، ٥٦٥-٦٠٦.

الزهراني، محبوبه أحمد بردي. (٢٠٢١). واقع ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والشرائط والموارد لدى العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الأفريقية غير العربية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥(٢٣)، ١١٥-١٤٤.

سالم، رضوى فاروق السيد. (٢٠٢٠). دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: بحث ميداني على عينة من عمال. مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، ٣٣، ١٩٤-٢١٢.

صبر، علي نصيف. (٢٠٢٢). العلاقة التأثيرية ما بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل: دراسة تطبيقية في بعض كليات. العلوم الاقتصادية، ١٧(٦٥)، ١٥٩-١٨٧.

عبدالمعطي، رضا عطية. (٢٠٢٠). أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٤(٣)، ١٤١-٢١٣.

غازي، علي علي. (٢٠٢٠). الدور الاستراتيجي في تمكين الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. إدارة الأعمال، ١٦٨، ١٤-١٩.

الغامدي، فوزية جمعان. (٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠(٢)، ٤٨٣-٥٢٣.

الغشمري، خالد شحادة. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة بالقيم لدى مديري مدارس الأغوار الشمالية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية).

مهدي، محمد حسن أحمد. (٢٠٢٣). القيادة السامة وتأثيرها على الأنومية التنظيمية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٣، ٨٩-١٣٢.

نجم، نجم سهيل. (٢٠٢٢). أثر مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التميز في الموارد البشرية: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في إدارة الصحة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨(٥٨)، ١٤٧-١٦٣.

الهاشم، شروق فرج مبارك. (٢٠٢٤). دور ممارسة الإدارة بالقيم في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية بوجود القيادة الأخلاقية متغيراً وسيطاً في وزارات المملكة الأردنية الهاشمية. (رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Alzureikat, K. K. (2024). The impact of values-based leadership on organizational performance: An applied study on Jordanian industrial companies. Scientific International (Lahore), 36(2), 95–101.

Fuller, L. (2021). Foundational leadership theory: An ethical leadership approach to developing positive employee work engagement. Open Journal of Business and Management, 9, 2136–2151.
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.95113>

Grobler, A., & Grobler, S. (2024). Bridging the gap: Ethical leadership, human resource practices and organisational justice. SA Journal of Human Resource Management, 22, Article a2697.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2697>

- Purnomo, Y. J., Siminto, & Ausat, A. M. A. (2024). Building values-based leadership in the context of knowledge management and sustainable change. *Literasi Sains Nusantara, ADMAN Journal* .
- Purnomo, Y. J., Siminto, & Ausat, A. M. A. (2024). The role of value-based leadership in shaping an organizational culture that supports sustainable change. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2(1), 430–435. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.165>
- Wen, Q., Wu, Y., & Long, J. (2021). Influence of ethical leadership on employees' innovative behavior: The role of organization-based self-esteem and flexible human resource management. *Sustainability*, 13(3), Article 1359. <https://doi.org/10.3390/su13031359>

الملاحق

إستمارة الاستبيان:

السادة/ وزارة العدل بمدينة الرياض

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يأتي ضمن متطلبات مشروع التخرج لنيل درجة البكالوريوس في

إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن، كلية الإدارة، بعنوان:

"دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة العدل في مدينة الرياض في المملكة

العربية السعودية".

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء وتجارب موظفي الوزارة حول أثر القيادة بالقيم في تطوير وتعزيز قدرات الموارد

البشرية، وستُعامل جميع البيانات الواردة فيه بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكر لكم تعاونكم ووقتكم الثمين، وأتطلع إلى مساهمتكم الفاعلة في إنجاح هذا البحث.

مع أطيب التحيات والتقدير،

عبدالله أحمد مامون محمد

أولاً: البيانات الديمغرافية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

البند	الفئات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ 25-30 سنة ☐ 31-35 سنة ☐ 36-40 سنة ☐ سنة ☐ أكثر من ٤٠ سنة
المؤهل العلمي	☐ ثانوية ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
سنوات الخبرة	☐ أقل من سنة ☐ ١-٥ سنوات ☐ ٦-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات
المسمى الوظيفي	☐ موظف إداري ☐ رئيس قسم ☐ مدير إدارة ☐ أخصائي موارد بشرية ☐ أخرى _____ :
جهة العمل داخل وزارة العدل	☐ الإدارة العامة ☐ المحاكم ☐ كتابات العدل ☐ إدارات الدعم ☐ أخرى _____ :
عدد الدورات القيادية التي حضرتها	☐ لم أحضر أي دورة ☐ دورة واحدة ☐ دورتان ☐ أكثر من ٣ دورات

ثانياً: أسئلة الاستبانة

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
محور القيادة بالقيم						
	النزاهة والعدالة					
1	يحرص القادة على تطبيق العدالة في توزيع المهام داخل الوزارة	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتخذ القادة قراراتهم بعيداً عن المصالح الشخصية	☐	☐	☐	☐	☐
3	يظهر القادة مستوى عالياً من النزاهة في تعاملاتهم	☐	☐	☐	☐	☐
4	يطبق القادة الأنظمة دون تمييز بين الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتعامل القادة بشفافية عند معالجة القضايا المهنية	☐	☐	☐	☐	☐
	المساءلة والشفافية					
6	يوضح القادة آليات اتخاذ القرار بشكل شفاف	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتحمل القادة المسؤولية الكاملة عن نتائج قراراتهم	☐	☐	☐	☐	☐
8	يشجع القادة الموظفين على طرح آرائهم دون خوف	☐	☐	☐	☐	☐
9	يقدم القادة معلومات واضحة حول أهداف العمل	☐	☐	☐	☐	☐
10	يقدم القادة تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء	☐	☐	☐	☐	☐
	الاحترام والمسؤولية					
11	يتعامل القادة مع الموظفين باحترام وتقدير	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	يتحمل القادة مسؤولياتهم في إدارة فرق العمل بفعالية	12
☐	☐	☐	☐	☐	يستمع القادة إلى احتياجات الموظفين ويهتمون بها	13
☐	☐	☐	☐	☐	يدعم القادة بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام	14
☐	☐	☐	☐	☐	يحرص القادة على حل المشكلات بأسلوب مسؤول وعادل	15
محور الموارد البشرية						
☐	☐	☐	☐	☐	تسهم القيادة بالقيم في تطوير مهاراتي المهنية	16
☐	☐	☐	☐	☐	ساعدتني القيادة بالقيم في اكتساب معارف جديدة	17
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع القيادة بالقيم على الإبداع وتحسين الأداء	18
☐	☐	☐	☐	☐	توفر القيادة بالقيم بيئة مناسبة للتعلم المستمر	19
☐	☐	☐	☐	☐	تعزز القيادة بالقيم قدرتي على اتخاذ القرار بثقة	20

Abstract

This study aims to examine the impact of value-based leadership on enhancing human resource capabilities among employees of the Ministry of Justice in Riyadh. The research investigates the relationship between the dimensions of value-based leadership—integrity, fairness, accountability, transparency, respect, and responsibility—and the development of employees' professional skills and knowledge. A descriptive correlational method was employed, and the study population consisted of administrative employees, from which a stratified random sample of 120 participants was selected. The research instrument was a questionnaire comprising 20 items distributed across two main axes measuring value-based leadership and human resource capacity development. The findings revealed a strong and statistically significant relationship between value-based leadership and the enhancement of employee capabilities, with the main hypothesis showing a correlation coefficient of 0.811, indicating a high level of influence. Furthermore, the results showed elevated mean scores for the leadership dimensions, reflecting the ministry's adoption of ethical and fair leadership practices. The study concludes with several recommendations, including strengthening ethical leadership programs, improving accountability and transparency mechanisms, and developing training initiatives aimed at empowering human resources in alignment with institutional development goals.

Keywords:

Value-Based Leadership - Human Resources – Integrity – Transparency – Respect – Capacity Development

The Role of Values-Based Leadership in Enhancing Human Resource Capabilities

An Applied Study on the Ministry of Justice in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by: Abdullah Ahmed Mamoun Mohammed

University ID: 2021204495

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025