

عنوان البحث

دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية
دراسه 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 الثاني:

٢٠٢٥ م / ١٤٤٧ هـ

فهرس المحتويات

المقدمة:	٣
مشكلة الدراسة:	٦
أهمية الدراسة:	٧
أهداف الدراسة:	٨
تساؤلات الدراسة	٩
فروض الدراسة:	٩
الدراسات السابقة:	١٠
الدراسات العربية	١٠
الدراسات الاجنبية:	١٣
التعقيب على الدراسات السابقة	١٦
المنطلقات النظرية للدراسة:	١٩
ابرز المفاهيم:	٢٢
المنهجية وطرق البحث:	٢٣
منهج الدراسة	٢٣
مجتمع الدراسة	٢٤
عينة الدراسة	٢٤
طرق جمع البيانات	٢٤
الأساليب الإحصائية	٢٥
أدوات الدراسة:	٢٥
حدود الدراسة:	٢٦
المراجع:	٢٧
المراجع العربية	٢٧
المراجع الاجنبية	٢٨

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 وتُركّز 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 ويمثّل العنصر البشري محوراً رئيساً في الفكر الإداري المعاصر، إذ يُنظر إليه ليس كمجرد منفذ للمهام، بل كقيمة استراتيجية تُسهم 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 مؤسساتهم. (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 تحدث 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 تطلعات 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 مطلوبة 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 تسهم 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 تفضل 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 والتحول الكبير 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 إيجابياً 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 بتفعيل 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 وتُعد 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.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات

الموارد البشرية في وزارة العدل بمدينة الرياض؟

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 تتطرق الدراسة من واقع ميداني داخل مؤسسة حكومية ذات بعد استراتيجي، وهي وزارة العدل، مما يمنحها ثقلًا علمياً خاصاً لكونها 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 ويُعزز 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.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

الغشمري، 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 (القدوة، 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 والشراكات 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) موظفًا 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 الفعّال 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.

الدراسات الأجنبية

(Alzureikat, K. K. (2024)

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 استخدم 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 كالجودة والإنتاجية والرضا الوظيفي وأوصى الباحث بضرورة تدريب القيادات على تبني نهج قيمي متكامل، وربط الأداء الوظيفي بمدى الالتزام بالقيم الأخلاقية، مع إدراج القيم كمكون رئيس في خطط الموارد البشرية والاستراتيجيات المؤسسية.

(Fuller, L. (2021

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 القيمية ضمن البرامج التطويرية للإدارة العليا والمتوسطة.

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

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، ويُعزز 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.

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

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.

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

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 تكنولوجيا 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.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه:

تشترك 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 وتأصيلياً 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، وترابطها بشكل منهجي بقدرات الموارد البشرية من خلال أدوات قياس كمية دقيقة، وهو ما يندر وجوده بهذه الصياغة المتكاملة في الدراسات السابقة كما أنها تسهم 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.

المنطلقات النظرية للدراسة:

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 تركز 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، والقوة 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 القيمة 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، يُعد نوعاً من "الاستثمار غير الملموس" في الموظف، يؤثر على سلوكه، وانتمائه، ورغبته في التعلّم والنمو، وبالتالي في تطوير قدراته الذاتية والمهنية وفي السياق التطبيقي لهذه الدراسة، يمكن القول إن القائد الذي يطبق القيادة بالقيم يعزز 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)

تُركز 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، ويقلل 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)

ابرز المفاهيم:

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 يعزز الثقة والانتماء ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية والتموية بشكل مستدام. (بن عمار، ٢٠٢٢، ٣٣٦)

الموارد البشرية:

هي العنصر البشري الذي يُمثل القوة العاملة في أي مؤسسة، ويشمل جميع الأفراد الذين يساهمون بمهاراتهم، ومعرفتهم، 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 وضمن 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 والالتزام، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق النجاحات. (داهش، ٢٠١٩، ٥٦٥)

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 أعمق لطبيعة العلاقة بين القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية في وزارة العدل بمدينة الرياض.

مجتمع الدراسة

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 الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من بين موظفي وزارة العدل بمدينة الرياض، حيث بلغ عدد المشاركين في الدراسة (١٠٠ 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.

طرق جمع 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 ليناسب مع طبيعة موضوع الدراسة ويقاس 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 أُعدت 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، المساءلة 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.

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 وزُعت 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.

حدود الدراسة:

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 الثاني 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.

المراجع:

المراجع العربية

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

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

داهش، جمال عبد الحميد 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 والشرارات 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.

عبد المعطي، 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).

المراجع الاجنبية

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>