

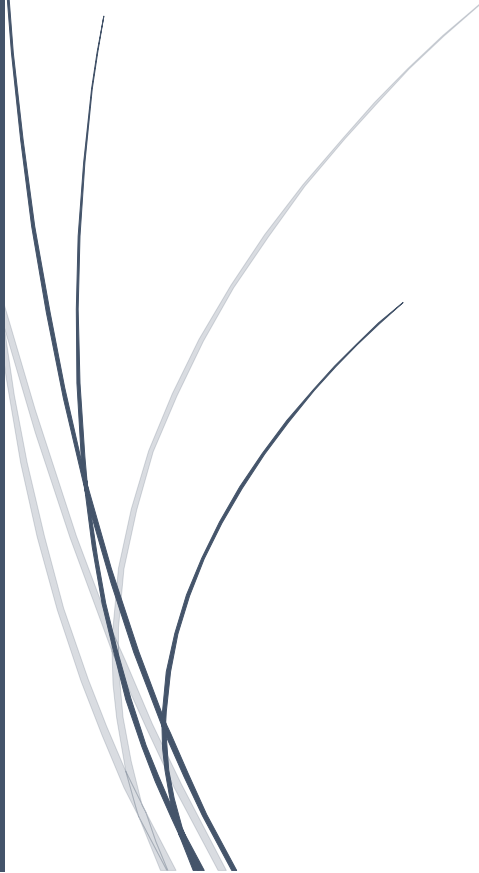


Final Project 2

PMG 497



نموذج المشروع النهائي 2



عنوان المشروع
دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية

أسم الطالب
سماهر يوسف ناصر الزبيدي
222001389

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
3	مستخلص الدراسة.....
9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
12	1.2. مشكلة الدراسة.....
12	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
13	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
14	1.3. أهمية الدراسة.....
14	1.3.1. على المستوى النظري:.....
15	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
16	1.4. أسئلة الدراسة.....
17	1.5. أهداف الدراسة.....
18	1.6. فرضيات الدراسة.....
19	1.7. نموذج الدراسة.....
20	1.8. الدراسة الميدانية.....
22	1.9. مخطط المشروع.....
23	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
24	2.1. المقدمة:.....
25	2.2. المتغير المستقل.....
26	2.3. المتغير التابع.....
27	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
29	2.5. الخاتمة.....
31	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....

3.1. المقدمة.....	32
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....	33
3.3. تصميم البحث.....	35
3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....	36
3.5. طريقة جمع البيانات.....	37
3.6. أنواع البيانات.....	39
3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....	40
3.8. الخاتمة.....	40
4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....	43
4.1. المقدمة.....	44
4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....	44
4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....	53
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....	57
4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....	58
4.6. الخاتمة.....	60
5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....	61
5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....	62
5.2. توصيات الدراسة:.....	62
5.3. الخاتمة:.....	62
قائمة المراجع.....	63
الملاحق.....	66

جدول الأشكال:

رقم الشكل:	العنوان:	رقم الصفحة:
(3)	Research model on the role of values- based leadership in human resource capabilities	(35)
(1)	Onion research on the role of values- based leadership in enhancing human resource .capabilities	(19)
(2)	Proposed project plan	(22)

جدول الجداول:

رقم الشكل:	العنوان:	رقم الصفحة:
(1)		(28)

	جدول مقارنة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	
--	---	--

رقم الصفحة:	العنوان:	رقم الشكل:
(٤٥)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول (٢)
(٤٧)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	جدول (٣)
(٤٨)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي	جدول (٤)
(٥٠)	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل	جدول (٥)
(٥٢)	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	جدول (٦)

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التحديات المتسارعة التي تواجه المنظمات اليوم والتحول نحو اقتصاد المعرفة، لم يعد الاكتفاء بأساليب القيادة التقليدية كافياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة في برامج تطوير الموارد البشرية، تظل هناك فجوة واضحة في تفعيل دور هذه الموارد بشكل كامل، خاصة في مجالات الالتزام الأخلاقي والإبداع التنظيمي. إن المشكلة الأساسية تكمن في الغياب أو الضعف النسبي للقيادة الموجهة بالقيم التي تعمل على دمج المبادئ الأخلاقية والمؤسسية في صميم العمليات اليومية. هذا الغياب يؤدي إلى تراجع في ثقة الموظفين، وانفصال بين السلوك القيادي والقيم المعلنة للمنظمة، مما يعيق بشكل مباشر القدرة على بناء قوى عاملة مرنة ملتزمة، وذات كفاءات متجددة، وهو ما يمثل تحدياً جوهرياً لاستدامة نجاح المنظمات

وتناولت الأدبيات والدراسات السابقة دور القيادة بشكل واسع في بيئة العمل، حيث ركزت مجموعة كبيرة من البحوث على الأنماط القيادية التقليدية كالقيادة التحويلية والقيادة التبادلية، واستكشفت علاقتها بمستويات الأداء وقد أكدت هذه الدراسات بالإجماع على الأهمية الحيوية للسلوك القيادي وتأثيره في نتائج. والالتزام التنظيمي كما تم تخصيص دراسات أخرى لبحث أثر تبني الأعمال، سواء من حيث الإنتاجية أو جودة البيئة الداخلية ومع ذلك، فإن جزءاً كبيراً. القيم الأخلاقية كالعدالة والشفافية على الرضا الوظيفي ودرجة ولاء الموظفين من هذه الأبحاث لم يركز بشكل دقيق ومباشر على مفهوم "القيادة بالقيم" كإطار عمل متكامل ومحدد، وكيف يعمل هذا النوع من القيادة كمتغير رئيسي ومحفز لجميع أبعاد قدرات الموارد البشرية النوعية مثل التمكين، والابتكار، والكفاءة، مما يترك فجوة بحاجة إلى مزيد من الاستكشاف

فعلى الرغم. وانطلاقاً من مراجعة الأدبيات السابقة، تتضح الفجوة المعرفية التي يسعى هذا البحث إلى سدها من الاعتراف بأهمية كل من القيادة والقيم والموارد البشرية كعناصر منفصلة، إلا أن الدراسات التي تجمع بين الأبعاد الدقيقة للقيادة بالقيم وتأثيرها المباشر في تعزيز قدرات الموارد البشرية كأصل استراتيجي لا تزال محدودة، تبرز الحاجة إلى نموذج تطبيقي يحدد الأبعاد الملموسة للقيادة بالقيم (كالنزاهة والقوة وآلية ترجمتها إلى ممارسات تزيد من القدرة التنافسية للموظفين، وهو ما لم يتم تناوله بشكل كاف لتقديم توصيات عملية وواضحة لصناع القرار

فهو يوجه نتائجه بشكل أساسي. يعد هذا البحث ذا أهمية قصوى للمجتمع العلمي والتطبيقي على حد سواء إلى القيادات العليا، مديري الموارد البشرية، ومتخصصي التطوير التنظيمي الذين يسعون لتحسين وتنبع أهمية المشكلة المدروسة من كونها تقدم حلاً مستداماً لتعزيز الميزة. استراتيجياتهم القيادية والبشرية التنافسية للمنظمات؛ إذ أن المنظمة التي تقود بالقيم تستطيع ضمان أعلى مستويات الالتزام والابتكار لدى إن فهم العلاقة بين القيادة والقيم والموارد. موظفيها، مما يقلل من الصراع الداخلي ويزيد من الكفاءة العامة البشرية أصبح أمراً حيوياً للمنظمات التي تتطلع إلى بناء ثقافة عمل صحية ومستدامة تضمن بقاءها وازدهارها في الأسواق المتغيرة.

بناءً على ما تقدم، يهدف البحث الحالي إلى تحديد وتقييم الأثر المباشر للقيادة الموجهة بالقيم في تعزيز مختلف ويسعى البحث على وجه الخصوص إلى تحقيق الأهداف. جوانب قدرات الموارد البشرية في المنظمات تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة (2) قياس مستوى تبني القيادات للمبادئ والقيم المؤسسية (1) التالية: تقديم إطار عمل نظري وتوصيات عملية تساهم في تصميم برامج (3) بالقيم وقدرات الموارد البشرية، و تدريب وتطوير قيادية فعالة تعتمد على القيم كمحور أساسي

1.2. مشكلة الدراسة

تعد القيادة بالقيم من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى توجيه السلوك القيادي نحو مبادئ أخلاقية وإنسانية تسهم في بناء بيئة عمل فعالة وداعمة للموارد البشرية. ومع ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في تحويل هذه القيم إلى ممارسات قيادية ملموسة تسهم في تنمية قدرات الأفراد وتحسين أدائهم.

تكمن مشكلة الدراسة في وجود فجوات تحول دون التطبيق الفعلي لمفهوم القيادة بالقيم داخل المؤسسات مما يحد من دورها في تعزيز قدرات الموارد البشرية

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت القيادة بالقيم كإطار شامل يربط بين المبادئ الأخلاقية وتطوير رأس المال البشري، فمعظم الدراسات ركزت على أنماط القيادة التقليدية مثل القيادة "التحويلية" أو التبادلية دون التعمق في الأثر المباشر للقيم القيادية على تنمية مهارات الموظفين وتحسين أدائهم. كما أن الأدبيات الحالية تفتقر إلى نماذج تفسيرية واضحة توضح آليات تحويل القيم إلى سلوك قيادي ملموس يمكن قياس نتائجه على مستوى "الكفاءة" و"الإنتاجية" يضاف إلى ذلك غياب التكامل بين المنظورين النظري والسلوكي في تحليل العلاقة بين القيادة بالقيم وتنمية القدرات البشرية على الرغم من الاعتراف النظري بأهمية هذه القيادة في تعزيز الالتزام والتحفيز، إلا أن الدراسات العربية التي تتناول بشكل دقيق ومحدد آلية العلاقة

السببية بين تطبيق نماذج القيادة بالقيم والارتقاء الفعلي بالقدرات المعرفية والسلوكية والمهارية للموارد البشرية لا تزال محدودة، ولا تقدم نموذجاً قياسياً شاملاً يمكن تطبيقه

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتجلى الفجوة على المستوى الفعلي في ضعف تطبيق القيم المؤسسية ضمن الممارسات القيادية اليومية داخل المؤسسات، حيث تظل القيم في الغالب حبيسة الشعارات المعلنة، دون أن تتحول إلى سلوك إداري فعال أو قرارات تنظيمية ملموسة تعكس في الأداء العملي. كما يلاحظ وجود قصور واضح في تأهيل القادة وتدريبهم على دمج القيم في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، مما يضعف قدرتهم على توجيه فرق العمل بأسلوب قائم على المبادئ الأخلاقية والمسؤولية التنظيمية.

إضافة إلى ذلك، تعاني العديد من المؤسسات من غياب آليات متابعة وتقييم دقيقة لمدى التزام القيادات بالقيم المؤسسية في تعاملهم مع الموظفين، الأمر الذي يحدّ من إمكانية ربط تلك القيم بمؤشرات الأداء الفردي والجماعي. ويُلاحظ أيضاً ضعف ثقافة المساءلة القيمية داخل بيئة العمل، مما يقلل من فاعلية البرامج الموجهة نحو تعزيز السلوك الإيجابي والانتماء الوظيفي.

كما تظهر الممارسات الواقعية أنّ الفجوة بين ما تنادي به أدبيات القيادة بالقيم وما يُطبق فعلياً في المؤسسات لا تزال واسعة، إذ تواجه القيادات تحديات في ترجمة القيم إلى ممارسات ملموسة بسبب غياب الدعم المؤسسي الكافي، وضعف القدرات الإشرافية، وغياب الأنظمة التحفيزية المبنية على الالتزام القيمي. هذا الواقع ينعكس سلباً على مستوى تنمية القدرات البشرية، ويؤدي إلى تراجع الكفاءة والإبداع، وتدني مستويات الرضا والانتماء الوظيفي.

لذلك، تبرز هذه الدراسة الحاجة إلى تطوير أطر عملية تمكن المؤسسات من تحويل القيم من مبادئ نظرية إلى أدوات قيادية فعالة، تُسهم في تعزيز قدرات الموارد البشرية وتحقيق التوازن بين القيم الأخلاقية والأداء المؤسسي، بما يدعم استدامة النجاح والتنمية التنظيمية.

إلى أي مدى تسهم القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية على المستوى الفعلي داخل

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الحاجة المتزايدة إلى تطوير الموارد البشرية من منظور شمولي يتجاوز التدريب التقليدي، ويركز على البعد القيمي والأخلاقي للقيادة. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها البالغة من موقعها عند تقاطع حقلين معرفيين حيويين، هما القيادة المعاصرة والاستثمار في الموارد البشرية. فهي لا تقتصر على معالجة فجوة بحثية فحسب، بل تسعى إلى تقديم إرشادات عملية تدعم المؤسسات في بناء ميزتها التنافسية الداخلية وتعزيز استدامة أدائها

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بمفهوم القيادة بالقيم، الذي يعد من المفاهيم الحديثة نسبيًا في بيئة الإدارة العربية. كما تسهم الدراسة في توضيح العلاقة بين القيادة القائمة على القيم وتنمية القدرات البشرية، من خلال تقديم إطار فكري يربط بين المبادئ الأخلاقية والسلوك القيادي الإيجابي، مما يُعزّز من الفهم العلمي لدور القيم في تحسين كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى أدائها

وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضًا في محاولتها سد الفجوة البحثية القائمة في الدراسات العربية التي تناولت القيادة بالقيم في سياق تنمية رأس المال البشري.

تقدم هذه الدراسة إضافة نوعية للمتن البحثي من خلال تعميق فهم العلاقة السببية بين الالتزام القيمي للقيادة القيادة بالقيم وبين الارتقاء بالقدرات المعرفية والمهارية للموارد البشرية. كما تعمل على تطوير الإطار المفاهيمي لمصطلح القيادة بالقيم"، عبر تفكيك أبعاده المختلفة وتحديد المكونات الأكثر تأثيرًا في تحسين كفاءة الموظفين وأدائهم الاستراتيجي. ويمهد هذا التحليل الدقيق الطريق أمام دراسات مستقبلية تهدف إلى

قياس وتقييم النماذج القيادية القائمة على الأخلاق والقيم، مما يسهم في سد النقص الواضح في التطبيقات النظرية داخل البيئات التنظيمية المحلية

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توفر نتائج هذه الدراسة دليلاً عملياً للإدارة العليا وإدارات الموارد البشرية، يمكنهم من توجيه الاستثمار البشري بفاعلية أكبر، وذلك بتحديد كيفية تأثير القيم القيادية كالنزاهة والعدالة على التمكين الذاتي والابتكار لدى الموظفين تهدف الدراسة بشكل مباشر إلى توجيه الإدارة العليا وصناع القرار نحو أهمية دمج القيم المؤسسية كجزء لا يتجزأ من استراتيجيات القيادة اليومية، مما يضمن تحويل هذه المبادئ إلى قوة دافعة حقيقية لتنمية القدرات البشرية. كما تساعد الدراسة إدارات الموارد البشرية في تصميم برامج تدريب وتطوير أكثر فعالية، تستهدف بناء كفاءات القادة والموظفين على حد سواء على أساس قيم وأخلاقي سليم وفي جميع مراحل إدارة الموارد البشرية الاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء. وفي المحصلة، يتوقع أن تسهم هذه النتائج في تحسين الأداء التنظيمي الشامل من خلال خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، ترفع من مستوى الابتكار والالتزام، وتساعد المؤسسات على بناء ثقافة مؤسسية متينة تقلل من الصراعات الأخلاقية وتزيد من ولاء الموظفين، مما يضمن تحويل قدرات الموارد البشرية إلى ميزة تنافسية مستدامة ومرتكز للنمو طويل الأجل.

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

ما هو الدور الذي تلعبه القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المنظمات؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما مستوى تبني القادة في المنظمة لأبعاد القيادة بالقيم؟
- ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين ممارسات القيادة بالقيم ومكونات قدرات الموارد البشرية؟
- ما أثر تطبيق القيادة بالقيم على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام للبحث هو:

تحديد وتقييم الدور الذي تلعبه القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المنظمات، وتقديم إطار عمل مقترح يدعم هذا الدور

أهداف البحث الفرعية:

- اقتراح استراتيجيات عملية لتعزيز تطبيق القيادة بالقيم بما يسهم في تطوير الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية
- التعرف على مستوى تبني القادة في المنظمة لمبادئ القيادة بالقيم وأثر ذلك في بيئة العمل
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد الإدارة على تفعيل دور القيادة بالقيم لتعزيز قدرات الموارد البشرية

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم وبين قدرات الموارد البشرية في المنظمة.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

توجد علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم وبين تمكين الموارد البشرية في المنظمة

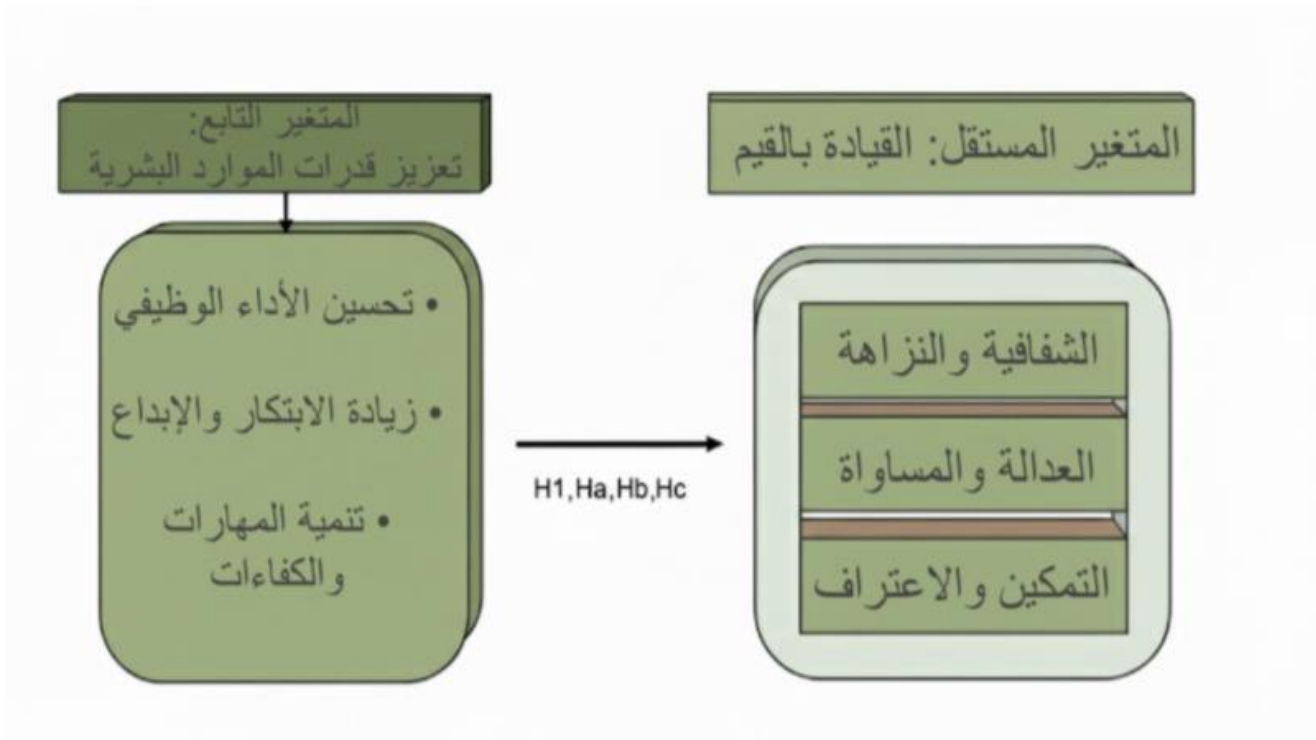
الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم وبين قدرة الموارد البشرية على الابتكار

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم وبين تنمية وتطوير كفاءات الموارد البشرية

1.7. نموذج الدراسة



1.8. الدراسة الميدانية

نهج البحث :

اعتمد هذا البحث على النهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية التي تتعلق بالقيم والسلوك التنظيمي. يهدف هذا النهج إلى وصف واقع القيادة بالقيم داخل المؤسسات وتحليل مدى تأثيرها على تطوير قدرات الموارد البشرية، وذلك من خلال جمع البيانات من الميدان وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج دقيقة ومؤسسة علمياً

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من (عدد محدد) من الموظفين والإداريين في القطاع (العام /الخاص) داخل المؤسسات المستهدفة. تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية العليا، الوسطى، التنفيذية)، ولعكس تنوع الخبرات والآراء حول ممارسات القيادة بالقيم وتأثيرها على تنمية القدرات البشرية

معايير اختيار موقع الدراسة:

- تم اختيار موقع الدراسة بناء على عدة معايير، من أبرزها:
1. توفر ممارسات قيادية واضحة داخل المؤسسة تسمح بتطبيق مبادئ القيادة بالقيم.
 2. وجود إدارة موارد بشرية فعالة تسعى إلى تطوير مهارات العاملين.
 3. إمكانية الوصول إلى البيانات والمشاركين وتعاون المؤسسة في توفير المعلومات اللازمة.
 4. ملاءمة بيئة العمل الموضوع الدراسة من حيث الثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية السائدة

أداة جمع البيانات:

استخدم الباحث الاستبانة (الاستقصاء) كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بناءً على الإطار النظري المفهوم القيادة بالقيم وتنمية القدرات البشرية تضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد القيادة بالقيم كالنزاهة، العدالة الشفافية، الاحترام) وأخرى لقياس أبعاد تنمية القدرات البشرية (كالابتكار، الكفاءة، التعلم المستمر العمل الجماعي). كما تم دعم النتائج بمقابلات شبه منظمة مع بعض القادة الإداريين لتفسير النتائج بشكل أعمق

طرق تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية عبر برنامج (SPSS). شملت التحليلات حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية، إضافة إلى اختبارات الفرضيات باستخدام اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA) لقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات. كما استخدم تحليل الارتباط والانحدار لبيان مدى تأثير القيادة بالقيم على تعزيز قدرات الموارد البشرية

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على مؤسسات محددة ضمن نطاق المملكة العربية السعودية وتم تنفيذ الدراسة خلال الفترة من 5 نوفمبر إلى 9 نوفمبر اقتصرت العينة على الموظفين الإداريين دون العاملين الفنيين أو الميدانيين وركزت الدراسة على القيادة بالقيم كأحد أنماط القيادة الإدارية دون التطرق لأنماط القيادة الأخرى (كالتحويلية أو الموقفية)

1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج
والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

عد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، لما تقدمه من فهم عميق للإطار العام للموضوع وتحديد موقع الدراسة ضمن سياق البحثي

كما ان موضوع القيادة بالقيم من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في مجال الإدارة، نظرًا لدورها في تعزيز بيئة العمل ورفع مستوى أداء الموظفين. فالقيادة المبنية على القيم تركز على مبادئ أخلاقية في التوجيه واتخاذ القرارات، وتعمل على خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تُسهم في تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم بما يدعم الأداء المؤسسي.

وتبرز أهمية مراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية في أنها تساعد الباحث على تتبع تطور المفاهيم المرتبطة بالموضوع وفهم الروابط التي تجمع بين القيادة المبنية على القيم وتنمية القدرات المهنية

وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية، حيث أشارت بعض البحوث إلى أن القيادة القائمة على القيم تسهم في تعزيز الالتزام الوظيفي ورفع مستويات الرضا لدى العاملين، بينما أوضحت دراسات أخرى أن وضوح القيم التنظيمية يسهم في تحسين مهارات الموظفين وقدرتهم على اتخاذ القرارات بكفاءة أكبر

2.2. المتغير المستقل

تشير القيادة بالقيم إلى الأسلوب القيادي الذي يستند إلى منظومة واضحة من المبادئ الأخلاقية والمعتقدات التي توجه سلوك القائد وقراراته

ونشأ مفهوم القيادة بالقيم ضمن موجة التحول نحو القيادة الأخلاقية التي بدأت بالظهور مطلع الثمانينات، وقد ارتبط تطوره بإعادة التركيز على البعد الإنساني في المؤسسات بعد الانتقادات الموجهة للقيادة التقليدية القائمة على السلطة والتحكم. ومع تطور نظريات القيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية، برزت الحاجة إلى نموذج قيادي يوازن بين تحقيق الأهداف ورفع مستوى الالتزام الأخلاقي، مما أدى إلى ترسيخ مفهوم القيادة بالقيم كاتجاه حديث يسعى إلى دمج القيم الشخصية والقيم التنظيمية في عملية القيادة. وفي العقود الأخيرة، اكتسب المفهوم أهمية أكبر مع ازدياد التحديات المرتبطة بالثقة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية.

تتكون القيادة بالقيم من مجموعة أبعاد محورية، أبرزها:

1. القدوة الأخلاقية: التزام القائد بالقيم التي يدعو إليها وتجسيدها في سلوكه اليومي.
2. التواصل القيمي: قدرة القائد على توضيح القيم التنظيمية ومشاركتها بفاعلية مع الموظفين.
3. اتخاذ القرار الأخلاقي: اعتماد القائد على مبادئ وقيم واضحة عند تقييم الخيارات واتخاذ القرارات.
4. تمكين الموظفين: دعم العاملين وتشجيعهم على الإبداع والمبادرة ضمن إطار قيمي متماسك.
5. العدالة والاحترام: معاملة الأفراد بإنصاف وتقدير، بما يعزز الثقة والانتماء.

ترتبط القيادة بالقيم بعدد من النظريات القيادية الحديثة، ومنها القيادة الأخلاقية التي تركز على السلوكيات القائمة على النزاهة والمسؤولية؛ والقيادة التحويلية التي تهتم بإلهام العاملين وبناء رؤية مشتركة تستند غالباً إلى قيم قوية؛ والقيادة الخادمة التي تضع احتياجات الموظفين في مقدمة الأولويات وتستند إلى قيم مثل التواضع والعطاء.

2.3. المتغير التابع

التعريف :

تشير قدرات الموارد البشرية إلى مجموعة المهارات والمعارف والكفاءات والسلوكيات التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة، والتي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وتحقيق أهداف العمل. وتشمل هذه القدرات القدرات الفنية، والقدرات الإدارية، والمهارات الشخصية مثل التواصل، حل المشكلات العمل الجماعي، والتكيف مع التغيير. وتمثل هذه القدرات أحد أهم عناصر القوة التنظيمية، حيث تعكس مدى جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لتطوره التاريخي

ظهر مفهوم قدرات الموارد البشرية في بدايات القرن العشرين مع بروز إدارة الأفراد، لكنه تطور بشكل كبير ، ومع تطور الفكر الإداري، انتقلت النظرة إلى الموظفين من كونهم عناصر تنفيذية إلى اعتبارهم رأس مال بشري يمثل قيمة استراتيجية للمؤسسة، وفي العقدين الأخيرين، توسع المفهوم ليشمل القدرات الرقمية والابتكار، والتعلم المستمر، نتيجة التطورات التكنولوجية والتحول المتسارع في بيئات الأعمال

الأبعاد الرئيسية :

تشمل قدرات الموارد البشرية عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها:

1. القدرات المعرفية وتشمل المعرفة المهنية، الخبرة، وفهم طبيعة العمل.
2. القدرات المهارية مثل مهارات التواصل، حل المشكلات اتخاذ القرار، وإدارة الوقت.
3. القدرات الابتكارية وتشمل القدرة على طرح أفكار جديدة وتطوير طرق العمل.
4. القدرات السلوكية مثل الالتزام، الانضباط العمل الجماعي، والمسؤولية.
5. القدرات التكنولوجية وتشمل استخدام التقنيات الحديثة والتكيف مع التحول الرقمي.

ويمثل تكامل هذه الأبعاد مؤشراً على جاهزية الموارد البشرية للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة

النظريات المرتبطة:

النظريات المرتبطة بقدرات الموارد البشرية ترتبط بقدرات الموارد البشرية بعدة نظريات في الإدارة والتنمية، أبرزها نظرية رأس المال البشري التي تؤكد أن الاستثمار في التعليم والتدريب يرفع من قيمة الفرد ويزيد إنتاجيته كما ترتبط بنظرية الكفاءات الجوهرية التي ترى أن قدرات الأفراد تمثل جزءاً من الميزة التنافسية للمؤسسة

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم العلاقة بين القيادة بالقيم باعتبارها المتغير المستقل وقدرات الموارد البشرية باعتبارها المتغير التابع على أن تبني القادة لقيم تنظيمية مثل العدالة والشفافية والنزاهة يسهم في تهيئة بيئة عمل إيجابية تدعم تطوير مهارات العاملين وتعزيز كفاءتهم ومستوى أدائهم. ورغم هذه العلاقة الإيجابية، قد تظهر فجوات وصراعات عندما تختلف القيم المعلنة عن الممارسات الفعلية أو عندما تتباين تفسيرات القيم بين القادة والموظفين، مما يضعف الثقة ويحد من الأثر المتوقع للقيادة بالقيم في تنمية قدرات الموارد البشرية. وبذلك، فإن فعالية القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية ترتبط بدرجة اتساق التطبيق وغياب الصراعات التنظيمية المؤثرة

جدول مقارنة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير التابع: قدرات الموارد البشرية	المتغير المستقل: القيادة بالقيم
مهارات ومعارف الموظفين وقدرتهم على أداء العمل بكفاءة	سلوكيات وممارسات قيادية مبنية على العدالة، الاحترام، النزاهة، الثقة
رفع مستوى أداء الموظفين وتطوير قدراتهم	توجيه السلوك القيادي وخلق بيئة عمل داعمة وأخلاقية
المهارات الفنية – المهارات السلوكية – التعلم المستمر – الإبداع	العدالة – القدوة – المشاركة – الشفافية – بناء الثقة
تتحسن قدرات الموظفين كرد فعل مباشر لبيئة العمل القيمية	القيادة بالقيم تحفز الموظفين وتوفر بيئة محفزة للتطوير
نتيجة: قدرات الموارد البشرية تتحسن	سببية: القيادة بالقيم تُحدث التغيير
الأداء، الإنتاجية، الإبداع، المبادرة، سرعة التعلم	مستوى العدالة، المشاركة، الثقة، التزام القائد بالقيم
رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين أداء المنظمة	خلق ثقافة أخلاقية ومحفزة

2.5. الخاتمة :

ظهر هذا البحث أن القيادة بالقيم لها دور مهم في تعزيز قدرات الموارد البشرية، كما أظهرت الدراسة أن الفجوات بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية أو وجود صراعات تنظيمية يمكن أن تحدّ من هذا التأثير

وتوضح النتائج أهمية تطبيق القيم بشكل متنسق في الإدارة، كما تفتح المجال لدراسات مستقبلية حول تأثير القيادة بالقيم على جوانب أخرى مثل الإبداع والولاء الوظيفي

وعند مناقشة الآثار المستقبلية، يشير البحث إلى ضرورة توسيع نطاق الدراسات لتشمل قطاعات مختلفة، إضافة إلى تعميق فهم العلاقة بين القيادة بالقيم والتحول الرقمي، وتأثيرها على بناء ثقافة تنظيمية مستدامة. كما يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على دور الأجيال الجديدة من القادة وكيفية موازنة القيم مع التحديات المتغيرة في سوق العمل

أما المساهمات الإجمالية للبحث، فتتمثل في تقديم إطار مبسط يوضح كيف يمكن للقادة استخدام القيم كأداة إستراتيجية لتطوير الموارد البشرية،

وإبراز أهمية الدمج بين البعد الأخلاقي والبعد الإداري في الإدارة الحديثة. إضافةً إلى ذلك، يساهم البحث في إثراء الأدبيات العربية حول موضوع القيادة بالقيم، ويدعم صناع القرار بالمعلومات التي تساعد على تبني ممارسات قيادية أكثر فعالية واستدامة

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

تعد **الموارد البشرية** المحرك الأساسي والقلب النابض لأي منظمة تسعى للنجاح والاستدامة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الشرسة. فلم يعد التميز المؤسسي مرهوناً فقط بامتلاك التكنولوجيا المتقدمة أو الموارد المالية الضخمة، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرة المنظمة على استثمار رأس مالها البشري وتطوير قدراته الكامنة وتحويلها إلى أداء متميز ومبدع.

وفي هذا السياق، برز مفهوم **"القيادة بالقيم"** كمدخل إداري وقيمي حديث يتجاوز الأنماط التقليدية للقيادة التي تركز على الأوامر والرقابة اللصيقة. إن القيادة بالقيم هي فلسفة تضع الأخلاق، النزاهة، والصدق في جوهر العمل الإداري، مما يخلق بيئة من **الثقة المتبادلة** بين القائد ومرؤوسيه. هذه الثقة ليست مجرد قيمة معنوية، بل هي **"المحفز الكيميائي"** الذي يفجر طاقات الموظفين ويدفعهم نحو التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة تتماشى مع رؤية المنظمة.

تأتي أهمية هذا البحث من كونه يسعى لفك الارتباط بين **"التنظير القيمي"** و**"الممارسة الإدارية"**، من خلال دراسة كيف يمكن للقائد الذي يتبنى قيم العدالة والشفافية والتمكين أن يساهم فعلياً في **تعزيز قدرات الموارد البشرية**. إن تعزيز هذه القدرات لا يقتصر على التحصيل المهني فقط، بل يمتد ليشمل تعزيز روح المبادرة، والقدرة على حل المشكلات، والولاء التنظيمي العميق.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التعريف الإجرائي للمتغير المستقل (القيادة بالقيم)
القيادة بالقيم

:(Values-Based Leadership)

هي نمط القيادة الذي يمارسه القادة والمديرون في المنظمة محل الدراسة، والذي يركز على تبني مجموعة من القيم الأخلاقية والمهنية كالنزاهة والعدالة والصدق والتمكين، وتحويلها إلى سلوكيات يومية تهدف إلى التأثير في المرؤوسين.

إجرائياً: تُقاس القيادة بالقيم في هذه الدراسة من خلال الدرجة الكلية التي يمنحها الموظفون لرؤسائهم عند إجابتهم على فقرات المحور الأول في الاستبانة، والتي تغطي الأبعاد التالية:

- **النمذجة بالقدوة:** مدى مطابقة أفعال القائد للقيم التي ينادي بها.
- **العدالة التنظيمية:** درجة نزاهة القائد في توزيع المهام والمكافآت والتعامل مع المرؤوسين.
- **السمو الأخلاقي:** الالتزام بالمعايير الأخلاقية الرفيعة عند اتخاذ القرارات الإدارية.

ثانياً: التعريف الإجرائي للمتغير التابع (قدرات الموارد البشرية)
قدرات الموارد البشرية

:(Human Resource Capabilities)

هي حصيلة المعارف والمهارات والمواهب التي يمتلكها العاملون في المنظمة، والتي تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة عالية والمساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

إجرائياً: تُقاس قدرات الموارد البشرية في هذه الدراسة من خلال مستوى استجابة أفراد العينة على فقرات المحور الثاني في الاستبانة، وذلك عبر الأبعاد التالية:

- **القدرات الفنية والمعرفية:** مستوى الإلمام بالمتطلبات التقنية والمهنية اللازمة للوظيفة.

- القدرات الابتكارية: مدى قدرة الموظف على تقديم أفكار تطويرية وحلول غير تقليدية لمشكلات العمل.
- القدرات التفاعلية: مهارات الاتصال الفعال والعمل الجماعي والذكاء الاجتماعي داخل بيئة العمل.
- القدرة على التكيف: سرعة الاستجابة للمتغيرات التنظيمية والقدرة على العمل تحت الضغوط.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

- فلسفة البحث الوضعية
- منهج البحث: الإستنتاجي
- إستراتيجية البحث : مسحي
- إختيار البحث بحث وصفي التحليلي ذو المنهج الكمي
- الأفق الزمني مقطعية
- تقنيات جمع وتحليل البيانات الاستبيان والتحليل الإحصائي



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين العاملين في القطاع الحكومي في المدينة المنورة. لقد تم اختيار هذا القطاع تحديداً نظراً للأهمية الاستراتيجية لتطوير الأداء الحكومي والتحول الرقمي والإداري الذي تشهده المملكة، مما يتطلب قيادة قيمية فاعلة تعزز من قدرات الموارد البشرية وتدفعها نحو التميز. يُعرّف مجتمع البحث إجرائياً بأنه مجموع الموظفين والمديرين العاملين في مختلف الإدارات الحكومية في المدينة المنورة، ممن لديهم خبرة عملية لا تقل عن سنتين، لضمان قدرتهم على تقييم الممارسات القيادية وتقدير أثرها على قدراتهم المهنية والإبداعية.

ثانياً: طريقة أخذ العينة (Sampling Method)

نظراً لتنوع المستويات الإدارية والوظيفية في القطاع الحكومي، فقد اعتمدت الدراسة أسلوب "العينة

العشوائية الطبقية" (Stratified Random Sampling).

يُعد هذا الأسلوب هو الأنسب لضمان تمثيل عادل وموضوعي لجميع الفئات الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، موظفون تنفيذيون)، مما يساعد في تعميم نتائج البحث بدقة أكبر ويعكس واقعاً شاملاً لمتغيرات الدراسة في بيئة العمل الحكومية.

ثالثاً: تقنيات أخذ العينات (Sampling Techniques)

لضمان الدقة العلمية في اختيار العينة، تم اتباع الخطوات التالية:

1. إعداد إطار العينة: تم التوجه نحو استهداف عينة ممثلة من موظفي الإدارات الحكومية المختلفة في المدينة المنورة لضمان شمولية النتائج.
2. تحديد حجم العينة: تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلات الإحصائية المعتمدة (معادلة ستيفن ثومبسون)، وبمستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، لضمان أن حجم العينة يعكس دلالة إحصائية كافية.
3. الاختيار العشوائي: تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) إلكترونياً لضمان الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة وتسهيل المشاركة العشوائية، بما يضمن تكافؤ الفرص للموظفين في المشاركة وتقليل أي انحياز مقصود في النتائج.

3.5. طريقة جمع البيانات

5. طريقة جمع البيانات (Data Collection Method)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

أولاً: البيانات الأولية (Primary Data)

تمثل المصدر الرئيسي للبيانات الميدانية، حيث تم جمعها من خلال أداة الاستبانة التي صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

- **بناء الأداة:** تم بناء الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيري "القيادة بالقيم" و"قدرات الموارد البشرية".
- **توزيع الأداة:** نظراً لطبيعة مجتمع البحث (الموظفون في القطاع الحكومي بالمدينة المنورة) واتساع نطاقه الجغرافي، تم توزيع الاستبانة إلكترونياً باستخدام منصة (Google Forms).
- **المميزات:** يضمن هذا الأسلوب الوصول إلى شريحة واسعة من الموظفين في مختلف الإدارات، ويوفر سرعة في جمع البيانات مع الحفاظ على سرية المشاركين ومصدقية إجاباتهم.

ثانياً: البيانات الثانوية (Secondary Data)

تعتمد هذه الدراسة على مراجعة ما كُتب حول موضوع القيادة بالقيم وتنمية القدرات البشرية، وذلك من خلال:

- **المراجع العلمية:** الكتب، الدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية السابقة التي أثرت الإطار النظري للبحث.
- **الوثائق الرسمية:** التقارير الصادرة عن الجهات الحكومية ذات الصلة، والمقالات المنشورة في المجالات الإدارية التخصصية التي توفر نظرة واقعية على ممارسات القيادة الحديثة.

ثالثاً: التحقق من صدق وثبات الأداة

- لضمان جودة البيانات المجموعة:
- **صدق الأداة:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (الخبراء) للتأكد من ملاءمة الأسئلة للمتغيرات.
- **ثبات الأداة:** سيتم إجراء اختبار (ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الأسئلة وموثوقية النتائج التي سيتم استخلاصها من عينة الدراسة.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

6. أنواع البيانات (Data Types)

لتحقيق أهداف الدراسة وضمان دقة النتائج، تم تقسيم البيانات المعتمدة في هذا البحث إلى نوعين رئيسيين:

أولاً: البيانات الأولية (Primary Data)

هي البيانات الميدانية التي تم الحصول عليها مباشرة من أفراد مجتمع الدراسة (موظفي القطاع الحكومي بالمدينة المنورة) لأول مرة، وذلك من أجل الإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته.

- **أدوات جمعها:** تم جمع هذه البيانات من خلال "الاستبانة" التي وُزعت على عينة الدراسة، حيث تضمنت أسئلة تقيس أبعاد القيادة بالقيم (مثل: النزاهة، الشفافية، القدوة) وأبعاد قدرات الموارد البشرية (مثل: التعلم، التمكين، المهارات).
- **أهميتها:** تُشكل هذه البيانات العمود الفقري للتحليل الإحصائي في الدراسة، وتوفر رؤية واقعية وعصرية لما يلمسه الموظفون في بيئات عملهم الحالية.

ثانياً: البيانات الثانوية (Secondary Data)

هي البيانات المرجعية التي سبق تجميعها من قِبل باحثين آخرين أو مؤسسات، والتي استُخدمت لبناء الإطار النظري للدراسة.

- **مصادرها:** اعتمدت الدراسة على الكتب العلمية، الدوريات المحكمة، الرسائل الجامعية، والمقالات الأكاديمية المتخصصة في مجالات (إدارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، والقيادة الأخلاقية).
- **أهميتها:** تكمن أهمية هذه البيانات في إثراء البحث بالخلفية العلمية اللازمة، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، مما يعزز من مصداقية البحث ويضعه في سياقه الأكاديمي الصحيح.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

7. إجراءات التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Procedures)

لتحويل البيانات الأولية المستخلصة من الاستبيانات إلى نتائج ذات دلالة علمية، سيتم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for Social Sciences)،

حيث سيتم تطبيق الإجراءات التحليلية التالية:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

- سيتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوصيف عينة الدراسة (مثل: سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي).
- استخراج المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لتحديد مستوى تقدير المبحوثين لأبعاد القيادة بالقيم وتأثيرها على قدرات الموارد البشرية.

2. اختبارات الثبات والاتساق الداخلي:

- سيتم تطبيق معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للتأكد من مدى ثبات الاستبانة والاتساق الداخلي لفقراتها، لضمان أن الأداة تقيس ما وُضعت لقياسه بدقة وموثوقية.

3. التحليل الاستدلالي (Inferential Statistics):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات القيادة بالقيم (كعامل مستقل) وقدرات الموارد البشرية (كعامل تابع).
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لتحديد مدى التأثير أو الإسهام الذي تقدمه ممارسات القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمدينة المنورة، واختبار الفرضيات الرئيسية للبحث.

4. تفسير النتائج:

- في النهاية، سيتم مقارنة النتائج المستخرجة مع ما ورد في الدراسات السابقة التي تم ذكرها في الإطار النظري، لاستخلاص التوصيات العملية التي تخدم بيئة العمل الحكومي.

3.8. الخاتمة

لقد استعرض هذا الفصل المنهجية العلمية المتبعة في إعداد الدراسة، حيث تم تحديد المنهج الوصفي التحليلي كإطار عملي مناسب لطبيعة هذا البحث. وقد تضمن الفصل تفصيل الإجراءات المتبعة بدءاً من تحديد مجتمع البحث المتمثل في موظفي القطاع الحكومي بالمدينة المنورة، مروراً بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وصولاً إلى تحديد تقنيات أخذ العينات والأساليب الإحصائية التي سيتم توظيفها عبر برنامج (SPSS).

إن الالتزام بهذه الخطوات الإجرائية يهدف إلى تعزيز دقة النتائج وموثوقيتها، وضمان أن الأدوات المستخدمة قادرة على قياس العلاقة بين "القيادة بالقيم" و"قدرات الموارد البشرية" بموضوعية تامة. وبانتهاء هذا الفصل، نكون قد أسسنا القواعد المنهجية المتينة التي سنتطلق منها عملية تفرغ البيانات، وتحليلها، واستخلاص النتائج، وصولاً إلى تقديم التوصيات التي تخدم أهداف الدراسة وتجيب على تساؤلاتها في الفصول القادمة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال أداة الدراسة (الاستبيان)، وذلك لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة بالقيم (كأمانة، شفافية، وعدالة) في الرفع من كفاءة وقدرات الموارد البشرية. تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، حيث سيتم عرض الخصائص الديموغرافية للعينة، ثم تحليل عبارات المتغيرات وصولاً إلى اختبار الفرضيات التي تربط بين نمط القيادة وتطوير مهارات الموظفين.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

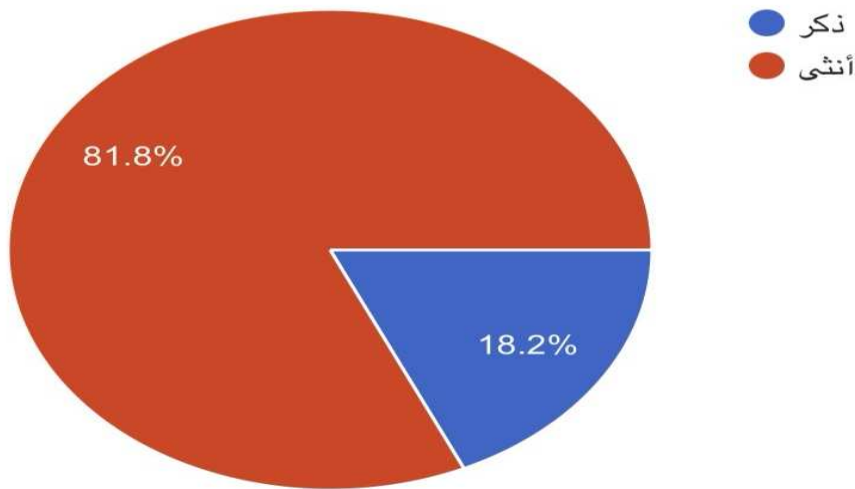
يتم تناول الإحصائيات الوصفية والتكرارية من خلال استعراض التوزيع التكرار للمتغيرات الديموغرافية حيث وبعد تفريغ الاستجابات تم التوصل إلى النتائج التالية .

1- الجنس:

جدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة % :	العدد:	الفئة :
18.2%	4	ذكر:
81.8%	18	أنثى:
100%	22	الإجمالي:

نلاحظ من الجدول السابق أن غالبية العينة من الذكور بنسبة (18.٢%)، بينما بلغت نسبة الإناث (٨١,٨%) معًا يشير إلى تنوع عينة الدراسة بين الجنسين، والشكل التالي يوضح هذه النسب



شكل بياني رقم (4-1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

2- العمر:

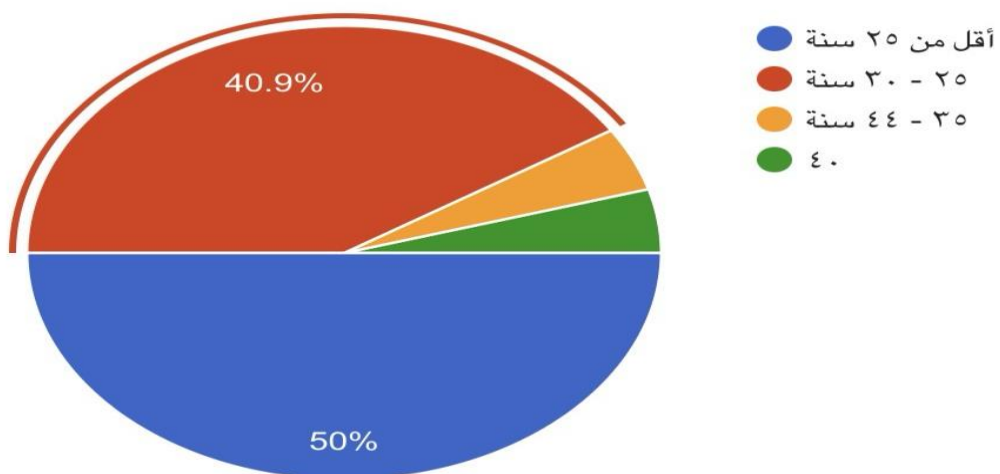
جدول (٣) توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة :	العدد:	النسبة %
أقل من ٢٥ سنة	11	50%
٢٥ - ٣٠ سنة	9	40.9%
٣٥ - ٤٤ سنة	1	4.5%
٤٠	1	4.5%
الإجمالي:	22	92%

يظهر الجدول توزيع أفراد العينة حسب العمر أن أعلى فئة عمرية هي أقل من 25 سنة، حيث تمثل 50% (11) من إجمالي العينة، تليها فئة 25 إلى 30 سنة بنسبة 40.9%

أما الفئات العمرية الأقل تمثيلاً فهي ٣٥ إلى ٤٤ سنة بنسبة ٤.٥% ، وفئة ٤٠ سنة بنسبة ٤.٥%

يشير هذا التوزيع إلى أن المشاركين في الدراسة ينتمون بشكل رئيسي إلى الفئات العمرية التي تتراوح بين ٢٥ إلى ٣٠ سنة، مما يعكس تنوعاً مناسباً في الخبرات المهنية، والشكل التالي يوضح هذه النسب:



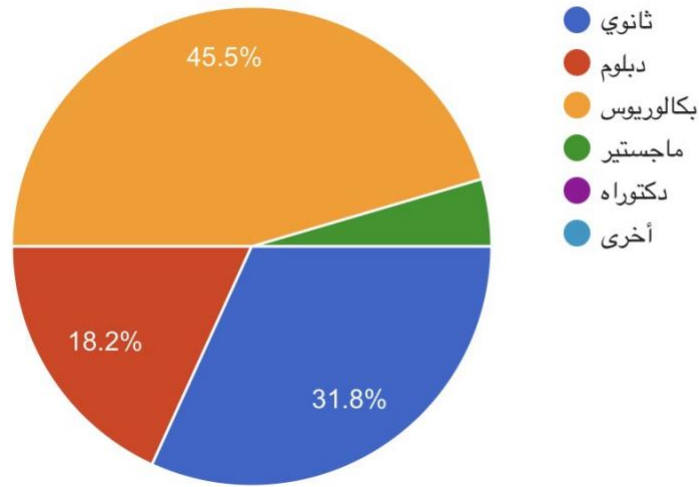
شكل بياني رقم (٤-٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر

3- المؤهل التعليمي

جدول (٤) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

الفئة:	العدد:	النسبة %
ثانوي:	7	31.8%
دبلوم:	4	18.2%
بكالوريوس:	10	45.5%
ماجستير:	1	4.5%
دكتوراه:	0	0%
الإجمالي:	22	100%

يظهر الجدول توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي، حيث تتنوع مستويات التعليم بين عينة الدراسة (45.5%) النسبة الأكبر من العينة حاصلة على درجة البكالوريوس تليها درجة الثانوي بنسبة (31.8%) كما تمثل فئة الحاصلين على الدبلوم (18.2%) فقط، بينما يشكل الحاصلون على درجة الدكتوراه 0% من العينة. هذا. والشكل التالي يوضح هذه النسب: التوزيع يعكس تنوعاً في الخلفيات التعليمية لأفراد عينة الدراسة



شكل بياني رقم (٣.٤) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

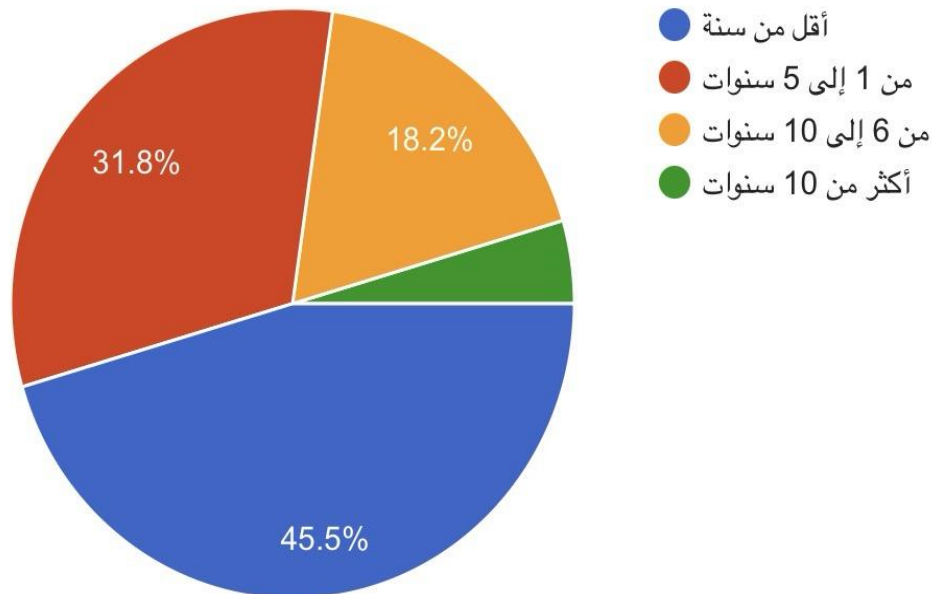
4- الخبرة الوظيفية :

جدول (٥) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل

النسبة %	العدد:	الفئة:
45.5%	10	أقل من سنة:
31.8%	7	من 1 إلى 5 سنوات :
18.2%	4	من 6 إلى 10 سنوات :
4.5%	1	أكثر من 10 سنوات:
100%	22	الإجمالي:

تبين من خلال الجدول السابق أن أكبر سنوات الخبرة في عينة الدراسة هي أقل من سنة، حيث تمثل 45.5% هذه الفئة من إجمالي أفراد العينة. تليها فئة 1 إلى 5 سنوات بنسبة 31.8% كما تظهر الفئات الأخرى بتوزيع أقل، حيث يشكل الأفراد ذوو الخبرة من 6 إلى 10 سنوات 18.2% بينما يشكل الأفراد ذوو الخبرة أكثر من 10 سنوات 4.5% هذا التوزيع يعكس تنوعاً في الخبرات العملية لعينة

الدراسة، والشكل التالي يوضح هذه النسب:



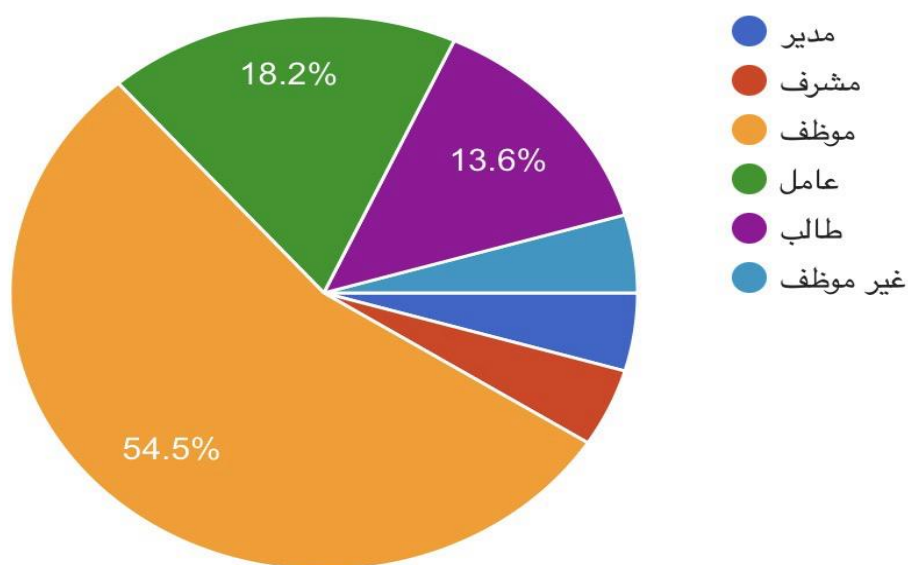
شكل بياني رقم (٤-٤) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل

- المستوى الوظيفي :

جدول (٦) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	العدد:	الفئة:
4.5%	1	مدير:
4.5%	1	مشرف:
54.5%	12	موظف:
18.2%	4	عامل:
13.6%	3	طالب:
99.8%	21	الإجمالي:

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم من الموظفين، حيث بلغ عددهم 54.5% من إجمالي العينة. ويشير ذلك إلى أن فئة الموظفين لها حضور بارز في الدراسة، وهو ما قد يعزز من فهم تأثير والشكل التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (٤-٥) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، حيث قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة من خلال:

أولاً الصدق:

اتبع الباحث للتحقيق من صدق الأداة طريقتين (الصدق الظاهر و الاتساق الداخلي) وذلك على النحو التالي

٢- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

من خلال عرض الاستبيان بصورته الأولية للأساتذة المتخصصين في هذا المجال للتعبير عن الرأي من حيث ملاءمة العبارات الفقرات، وكتابة الفقرات بطريقة واضحة وسليمة وحذف أو تعديل أو إضافة فقرات، وهناك مقياس مكون من ثلاث نقاط أمام كل عبارة

(1) نعم (٢) لا (٣) ربما

٢- صدق الاتساق الداخلي

- صدق الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الرشيدة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة

من فقرات محاور/أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور/ للبعد نفسه كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (٧)

المتغيرات Variable	العبارات Statements	KMO	معامل الارتباط Factor Loadings	الانحراف المعياري Standard Deviation	P values	متوسط المستخرج Variance Ectracted التباين Average
المتغير الأول	A1	0.635	0.388	0.643	0.00	1.00
	A2		0.833	0.665	0.00	
	A3		0.727	0.721	0.00	
	A4		0.676	0.847	0.00	
	A5		0.857	1.243	0.00	

جدول رقم (٨)

	A6		0.717	1.119	0.00	
المتغير الثاني	B1	0.583	0.389	1.271	0.00	1.20
	B2		0.893	0.742	0.00	
	B3		0.543	0.794	0.00	
	B4		0.686	1.234	0.00	
	B5		0.488	0.794	0.00	
					0.00	

1. صدق الاتساق الداخلي

المتغير الأول

جميع العبارات A1 إلى A6 تظهر معاملات ارتباط (factor loading) جيدة تتراوح بين 0.676 و 0.883.

المتغير الثاني

معظم العبارات (B1, B3, B4, B5) تظهر معاملات ارتباط عالية جداً. العبارة B3 لديها معاملات ارتباط منخفضة نسبياً (0.543) مما قد يشير إلى ضعف في اتساقها مع بقية العبارات.

2. الصدق التقاربي

متوسط التباين المستخرج (AVE) للمتغير الأول هو 1.00، وللمتغير الثاني 1.20.

_ كلا القيمتين أكبر من 0.05 مما يشير إلى أن جميع العلاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

2. حساب الثبات :

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات. ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات الدراسة فقد تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ.

عدد العبارات المتغير			قيمة ألفا كرونباخ
5 الأول	A1	0.556	0.637
	A2	0.555	
	A3	0.055	
	A4	0.206	
	A5	0.698	
		0.620	
5 الثاني	B1	0.016	0.752
	B2	0.605	
	B3	0.415	
	B4	0.765	
	B5	0.145	

جدول رقم (٩)

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (التدريب والتطوير، وأداء الموظفين) أكبر من 0.70، مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وبالتالي فهي صالحة لأغراض البحث العلمي

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تكون الإجابة على تساؤلات الاستبيان على مقياس ليكرت الرباعي (نعم ، لا ، ربما ، أخرى)

ثم نقوم بحساب الوزن النسبي لكل فئة

جدول رقم (١٠)

المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الوزن النسبي %	درجة الأهمية
من ٤ إلى أقل أقل من ٥	(نعم)	92.4%	مرتفعة جداً
من ٤ إلى أقل أقل من ٥	(نعم)	91.0%	مرتفعة جداً
من ٤ إلى أقل أقل من ٥	(نعم)	89.6%	مرتفعة جداً
من ٤ إلى أقل أقل من ٥	(نعم)	87.4%	مرتفعة جداً
من ٤ إلى أقل أقل من ٥	(نعم)	88.2%	مرتفعة جداً
من ٤ إلى أقل أقل من ٥	(نعم)	89.8%	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول السابق

مرتفعة جداً	موافق بشدة	0.27	3.44	B5	
-------------	------------	------	------	----	--

مقياس تطبيق نظم العمل عالية الأداء: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها، عند قسم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة

إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من 0.001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للقياس كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE، يتضح ان قيمة المتغير تطبيق التحول الرقمي هو $0.5 < 0.565$ وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

- **مقياس التميز المؤسسي:** جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير التميز المؤسسي (قيمتها أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من 0.001 وفقاً لذلك في تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعادة الثالث.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الأولى : تساهم الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات.

Model Summary

R	RSquare	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
188	035	011	640

a. Prredictord:(Constant), B1

ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	601	1	601	1.647	.244
Residual	16.673	50	.490		
Total	16.679	51			

A, Dependent Variable: A1

B, Predictors: (Constant), E1

من خلال النتائج السابقة يتضح لنا أن قيمة $R=0.188$ وقيمة $R^2=0.035$ مما يعني وجود علاقة معنوية بين المتغيرين
 2. الفرضية الثانية : الثقافة التنظيمية السائدة بالمصلحة البيومترية مألوفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.064	.003	-.032	1.140

1. Dependent Variable: B1

2. Predictors: (Constant), B5

ANOVA

ANOVA

Model	Unstandardized B	Coefficient Std. Error	Standardized Coefficients BETA	T	Sig.
1 (Constant)	2.369	1.040		2.484	.007
B5	.096	.283	.064	.292	.227

من خلال النتائج السابقة يتضح لنا ان قيمة R-0.064 وقيمة R2 0.002. مما يعني وجود علاقة معنوية بين المتغيرين

4.6. الخاتمة

بناءً على ما تقدم من عرض وتحليل للبيانات الميدانية، يمكن القول إن النتائج الإحصائية قد عززت التوجه النظري للدراسة؛ حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة بالقيم وبين تعزيز قدرات الموارد البشرية، ومن هنا، فإن هذه النتائج تضع أساساً متيناً لصياغة التوصيات النهائية، التي تهدف إلى ترسيخ الفكر القيادي القيمي كأداة استراتيجية لمواجهة التحديات الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع:

Prof. Dr. Fahd Saleh Maghrebah Al-Maamari
Editor-in-Chief
PhD in Management Sciences, Planning and Educational Supervision Amran
University - Yemen
https://journals.ajsrp.com/index.php/eps/article/view/3542?utm_source=chatgpt.com

Al-Yasiri, Akram Mohsen; Hussein Hariga Ghaly. Authentic Leadership Behaviors
An (SHRD) and Their Impact on Strategic Human Resources Development
Exploratory Analytical Study of the Opinions of a Sample of Leaders and Followers
in Some Colleges of the University of Karbala. Iraqi Journal for Administrative
Sciences آل داييل، نورة عبد الله

https://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/ijas/article/view/2938?utm_source=chatgpt.com

منصور، فاطمة عبد الله. دور القيادة بالقيم في إدارة العلاقات الأكاديمية بجامعة الملك خالد. مجلة التربية، جامعة
2025، يناير 205 الأزر، العدد

https://journals.ekb.eg/article_424232_0.html?utm_source=chatgpt.com

أبوزنط، ماجدة (2015) تنمية الموارد البشرية و دورها في إدارة الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في عينة من
الجامعات الرسمية الأردنية، المؤتمر العلمي الدولي الأول (منظمات الأعمال الفرص والتحديات والتطلعات) 27-
29 أبريل، جامعة البلقاء، الأردن، ص 1-38.

https://mfes.journals.ekb.eg/article_186126.html?lang=ar

المملكة العربية السعودية (2016م). رؤية 2030م، مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.
https://mfes.journals.ekb.eg/article_186126.html?lang=ar

المطيري، بدر (2014) دور الجامعات السعودية في تنمية الموارد البشرية وتوفير فرص عمل لخريجها: المشكلات
والحلول المقترحة

[mfes.journals.ekb.eg//:https](https://mfes.journals.ekb.eg/article_186126.html?lang=ar)

article_186126.html?lang=ar

Université du 20 Août 1955 de Skikda Département des sciences de Gestion

Affiliation

[/www.pnst.cerist.dz/detail.php?id=61203//:https](http://www.pnst.cerist.dz/detail.php?id=61203)

A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16 (1971). Robert J. House
338-321

www.unesco.at/en/education/education-2030/global-education-monitoring-gem-report/gem21-22

monitoring- gem-report/gem21-22

(جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين 2014 ماضي، خليل،)

[/www.hnjournal.net/ar/3-8-26//:https](https://www.hnjournal.net/ar/3-8-26)

في تنمية الموارد البشرية الإدارية دور القيادة، خوجة سماح، جامعة بسكرة، الجزائر.

archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/14314/1/%D8%AE%D9%88%D8%AC%D8%A9%D8%B3%D9%85%D8%A7%D8%AD.pdf?utm_source=chatgpt.com

28

دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية، محمد رسول علي الأسدي، علاء فرحان طالب، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، المجلد 9، العدد 4، 2017.

[search.mandumah.com/Record/1257430?utm_source=chatgpt.com//:https](https://search.mandumah.com/Record/1257430?utm_source=chatgpt.com)

دور القيادة بالقيم في إدارة العلاقات الأكاديمية بجامعة الملك خالد – نورة عبد الله آل داي، فاطمة عبد الله منصور. مجلة التربية (الأزهر)، المجلد 44، العدد 205، يناير 2025.

[journals.ekb.eg/article_424232_0.html?utm_source=chatgpt.com//:https](https://journals.ekb.eg/article_424232_0.html?utm_source=chatgpt.com)

أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة

https://mercj.journals.ekb.eg/article_214924_4c6b0dc4c5fc22931cecd850f50e72f

A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. Journal of Business Ethics, 139 (3), 517–536. Green, S & Bedi, A., Alpaslan, C. M. (2016).
link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2625-1?utm_source=chatgpt.com

دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية
رسالة ماجستير اسم الباحث: محمد رسول علي عبد الحسين الاسدي
دور-القيادة-بالقيم-في-تعزيز-قدرات-المو
<https://uokerbala.edu.iq/archives/research-paper>

The Role of Innovative Behavior 'Influence of Ethical Leadership on Employees
Organization-Based Self-Esteem and Flexible Human Resource Management
www.mdpi.com/2071-1050/13/3/1359?utm_source=chatgpt.com

29

The Mediating Role of Individual Ethical Leadership and Innovative Work Behavior
Attributes
www.mdpi.com/2199-8531/6/3/68?utm_source=chatgpt.com

دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة –
asjp.cerist.dz/en/downArticle/119/12/3/116777?utm_source=chatgpt.com
A Study of The Impact of Ethical Leadership on Employee Green Behaviors
Academic Institutions in the UAE
www.mdpi.com/2076-3387/15/10/376?utm_source=chatgpt.com

مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
search.mandumah.com/Record/1061676?utm_source=chatgpt.com

الملاحق

الملحق (1) أداة الدراسة

| الإستبانة |

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة
تحية طيبة وبعد:

بين أيديكم إستبيان علمي يهدف إلى جمع البيانات اللازمة لإتمام بحث مشروع التخرج بعنوان:
"أهمية دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية".

عن ماذا يتحدث هذا الاستبيان؟

يسعى هذا البحث إلى استكشاف مدى تأثير تبني القادة للمنظومة الأخلاقية والقيم المهنية (مثل: النزاهة، العدالة، والشفافية) كمنهج لإدارة المنظمات، وكيف ينعكس هذا النهج القيادي على تطوير مهارات الموظفين، زيادة تمكينهم، وتعزيز قدراتهم الإبداعية والمهنية.

إن مساهمتكم في الإجابة على فقرات هذا الاستبيان تمثل الركيزة الأساسية للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تخدم البحث العلمي وتساهم في تطوير بيئات العمل.

ملاحظات هامة:

- يرجى اختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك الشخصية بكل شفافية.
- لا يستغرق ملء الإستبيان سوى دقائق قليلة من وقتكم الثمين.
- ختاماً، أتقدم بخالص الشكر وعظيم الإمتنان لكم على سعة صدركم ووقتكم الثمين، وعلى تعاونكم الصادق الذي يُعد دعماً كبيراً لي في مسيرتي الأكاديمية.
- مع خالص التقدير والإحترام...

القسم الأول : البيانات الأولية
(المعلومات الشخصية والوظيفية)

<u>النوع الاجتماعي:</u>		• ذكر • أنثى
<u>العمر:</u>		• أقل من ٢٥ سنة • ٢٥ – ٣٠ سنة • ٣٥ – ٤٤ سنة • أخرى
<u>المؤهل التعليمي:</u>		• ثانوي • دبلوم • بكالوريوس • ماجستير • دكتوراه • أخرى
<u>سنوات الخبرة:</u>		• أقل من سنة • من 1 إلى 5 سنوات • من 6 إلى 10 سنوات • أكثر من 10 سنوات
<u>المستوى الوظيفي:</u>		• مدير • مشرف • موظف • عامل • أخرى

القسم الثاني : بيانات الدراسة

المحور الأول : | ممارسات القيادة بالقيم |

العبارة :	نعم :	لا :	ربما :	أخرى :
<u>ممارسات القيادة بالقيم :</u>				
هل يعكس سلوك القادة في منظمته الالتزام بالقيم الأخلاقية المعلنة؟				
هل يتم إشراك الموظفين في صياغة القيم التي توجه العمل داخل المنظمة؟				
هل تتوفر الشفافية الكافية من قبل القيادة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية؟				

المحور الثاني :

| تعزيز قدرات القيادة بالقيم |

العبارة :	نعم :	لا :	ربما :	أخرى :
تعزيز قدرات الموارد البشرية :				
هل يمكن تعزيز الموارد البشرية على مستوى عالٍ في تعزيز مهاراتك الشخصية؟				
هل يمكن تعزيز الموارد البشرية على مستوى عالٍ في تعزيز المهارات والمواهب داخل البلاد؟				
هل يمكن تعزيز الموارد البشرية على مستوى عالٍ في تعزيز الموظفين على مستوى عالٍ وعبر العالم؟				
هل يمكن تعزيز الموارد البشرية على مستوى عالٍ من قدرتك على تعزيز الأفكار الجديدة؟				
هل يمكن تعزيز الموارد البشرية على مستوى عالٍ في تعزيز تفويض الموارد البشرية؟				

المحور الثالث :

أثر الرعاية بالقيم على الجثث والانتظام |

العبارة :	نعم :	لا :	ربما :	أخرى :
<u>أثر القيادة بالقيم على الأداء والتمكين:</u>				
هل يؤدي تطبيق مبدأ العدالة من قبل القادة إلى رفع كفاءة الأداء العام للموارد البشرية؟				
هل تعتقد أن القيادة بالقيم تقلل من حدة الصراعات التنظيمية وتزيد من التركيز على تطوير العمل؟				
هل يساهم شعور الموظف بالتقدير القيمي في زيادة قدرته على تحمل المسؤوليات الإضافية ؟				
هل تساهم صراحة القيادة في التعامل مع الأخطاء في بناء بيئة عمل آمنة للموظفين؟				
هل تعتقد أن التزام القادة بالوعود والعهود يؤثر إيجاباً على جدية الموظفين في العمل؟				