

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

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

أسم الطالب
صالح ناصر النهدي

الرقم الجامعي
222001631

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة:
7	1.2. مشكلة الدراسة
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	1.4. أسئلة الدراسة
9	1.5. أهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. منهجية الدراسة
12	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة:
14	2.2. المتغير المستقل
14	2.3. المتغير التابع
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
14	2.5. الخاتمة
15	قائمة المراجع

الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة المصدر: الطالب، 2026	10
2	منهجية الدراسة المصدر: الطالب، 2026	11

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعدّ القيم والأخلاق الأساس المتين الذي يقوم عليه بناء أي مجتمع، إذ تستند إليها القوانين والأنظمة وتشكّل درعاً يحميه من عوامل التفكك والانهيار، فهي تضبط سلوك الأفراد وتحدّ من الانحرافات، كما تعكس مستوى رقيّ الشعوب وتقدّمها، ومن خلالها يتكوّن مجتمع واعٍ ومثقف قادر على تنظيم شؤونه بكفاءة، الأمر الذي يفرض ضرورة وجود قيادة رشيدة تتولى تنظيم العلاقات المختلفة وضبطها في ظل تنوع الشخصيات وتباين العقلية داخل المجتمع، وهو ما يبرز الدور المحوري للأخلاق في تحديد الأساليب المثلى لإدارة العلاقات وتلبية الحاجات المتعددة، خاصة وأنها تمثل أداة فعالة للتأثير في الأفراد وتعزيز تقبلهم للتوجيهات والسياسات التي ترسمها القيادات، وتتجلى هذه الأهمية بصورة أوضح داخل المنظمات حيث يُعدّ الفرد عنصراً أساسياً في تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها، وبما أن القائد جزء من مجتمعه يتأثر بقيمه السائدة ويؤثر فيها، فإن سلوكه القيادي يظل انعكاساً للمنظومة الأخلاقية التي نشأ في ظلها، مما يجعل الأخلاق ركيزة لا غنى عنها في نجاح القيادة واستقرار المجتمع على حد سواء. (بن خليفة، 2022)

ويتسم أداء المنظمات الإدارية، مهما اختلفت مستوياتها ومجالات عملها، بدرجات متفاوتة من الكفاءة والفاعلية، ويرتبط هذا التباين بجملة من العوامل المتداخلة داخلياً وخارجياً؛ فداخلياً يتأثر الأداء بقدرات القائد وخبرته ونمط قيادته، إضافة إلى سلوك العاملين ومستوى التزامهم، بينما تتصل العوامل الخارجية بطبيعة البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة وما تحمله من قيم واتجاهات قد تؤثر في سير العمل، خاصة في المجتمعات ذات البنية القبلية التي قد يبرز فيها تأثير الانتماءات الاجتماعية، وفي ظل هذه المعطيات، تتأكد أهمية القيادة الواعية القادرة على اختيار الأسلوب الأنسب في إدارة الأفراد وتوجيه سلوكهم بما يحقق أهداف المؤسسة، ومن هنا يكتسب مفهوم القيادة بأهمية متزايدة، إذ ينسجم مع متطلبات المرحلة الراهنة ويستجيب لتحديات الواقع، فالإنسان بوصفه كائنًا اجتماعيًا يحتاج إلى قيادة تنظّم شؤونه وترشده نحو تحقيق أهدافه المشروعة وفي مقدمتها العيش الكريم. (امحمد واخرين، 2018)

والجدير بالذكر أن كذلك الكفاءات البشرية تعتبر حجر الأساس في نجاح المنظمات المعاصرة واستمراريتها، إذ تمثل المهمة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية في البحث عن الطاقات المتميزة، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، والعمل على استثمارها بطريقة فعالة تعزز قدرتها على البقاء والتطور، وقد أصبح تطوير الموارد البشرية في الوقت الحاضر عملية منظمة تستند إلى أسس علمية ومعايير دقيقة، حيث تتجه المؤسسات بشكل متزايد إلى الاعتماد على الكفاءة باعتبارها المورد الاستراتيجي الأهم، من خلال

التركيز على التدريب المستمر والتعليم والتأهيل وصقل المهارات، وقد كان الاهتمام في السابق يقتصر على الجوانب الشكلية المتعلقة بالعنصر البشري، أما اليوم فالتوجه الحديث انتقل إلى استقطاب الكفاءات المؤهلة والمحافظة عليها وتنميتها بوصفها رأس مال فكرياً ومعرفياً لا غنى عنه، ومن ثمّ أضحت الكفاءة ركيزة أساسية في تحقيق الأهداف وصناعة التفوق التنافسي على المستويات المحلية والدولية، سواء في الأمد القريب أو المتوسط أو البعيد، وهو ما يعزز أهمية تناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل. (قادري، 2020) ويمكن تعريف القيادة بالقيم بأنها أسلوب قيادي يقوم على ترسيخ منظومة من المبادئ والأخلاق كمرجعية أساسية في توجيه سلوك الأفراد واتخاذ القرارات، بما يحفزهم على توظيف طاقاتهم وإبداعاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة والتزام. (بن خليفة، 2022)

وتُعَدّ القيادة المرتكزة على مبادئ العدل والمساواة وترسيخ القيم إطاراً فعالاً لمعالجة المشكلات الإدارية والتنظيمية، ولا سيما في البيئات التي تتأثر بعوامل اجتماعية كقوة الروابط القبلية، مما يجعل دراسة أثر القيادة بالقيم في تحسين أداء العاملين موضوعاً جديراً بالبحث والتحليل. (امحمد واخرين، 2018)

أما قدرات الموارد البشرية فتعرف بأنها مجمل المعارف والمهارات والخبرات والسمات السلوكية التي يمتلكها الأفراد وتمكّنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية داخل المنظمة، وتشمل هذه القدرات إمكاناتهم على التعلم والتكيف والإبداع وتحمل المسؤولية والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويُعدّ تطوير الأفراد جزءاً أساسياً من تنمية هذه القدرات، إذ يهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم من خلال برامج التكوين والتدريب المستمر، التي تعمل على صقل مهاراتهم وتحديث معارفهم وتعزيز جاهزيتهم لمواكبة متطلبات العمل المتجددة. (قادري، 2020)

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن القيادة بالقيم لم تعد مجرد إطار نظري يُتداول في الأدبيات الإدارية، بل أصبحت مدخلاً عملياً فاعلاً لتوجيه السلوك التنظيمي وتعزيز قدرات الموارد البشرية في بيئات العمل المعاصرة، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة بالتطبيق على فروع بنده في مدينة جدة لتسليط الضوء على واقع الممارسة القيادية داخل بيئة عمل تتسم بالتنوع البشري وتعدد المهام وضغط المنافسة في قطاع التجزئة، حيث تمثل الموارد البشرية العنصر الأكثر تأثيراً في جودة الخدمة ورضا العملاء واستدامة النجاح. ومن خلال هذا الإطار التطبيقي، تسعى الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين تبني القيادة القائمة على القيم وبين تنمية قدرات العاملين من حيث الكفاءة والإبداع والالتزام وتحمل المسؤولية، بما يساهم في تقديم تصور علمي يمكن الاستفادة منه في دعم القرارات الإدارية وتطوير السياسات التنظيمية.

1.2. مشكلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة بالقيم على قدرات الموارد البشرية في المنظمات، حيث يواجه القادة تحديات في توظيف القيم الأخلاقية لضمان تطوير كفاءات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، ومع تزايد أهمية العنصر البشري كعامل رئيسي في نجاح المنظمات، أصبح من الضروري فهم العلاقة بين أسلوب القيادة المبني على القيم وأداء الموارد البشرية، خصوصًا في بيئات عمل متنوعة ومعقدة مثل فروع بنده في جدة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- غياب إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين القيادة بالقيم وتنمية قدرات الموارد البشرية.
- نقص الدراسات التي تربط بين الأسلوب القيادي القيمي والأداء الفردي والجماعي في المنظمات.
- محدودية البحث في تطبيقات القيادة بالقيم في بيئات العمل الحديثة، وخاصة في قطاع التجزئة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- تفاوت مستويات أداء الموارد البشرية في فروع بنده بجهة نتيجة اختلاف أساليب القيادة.
- صعوبة قياس أثر القيادة بالقيم على تطوير كفاءة العاملين وتحفيزهم.
- عدم وجود برامج واضحة لتطبيق القيادة بالقيم وتأثيرها على الالتزام والإبداع والإنتاجية داخل الفروع.

السؤال الرئيسي هو: ما أثر القيادة بالقيم على قدرات الموارد البشرية بفروع بنده في مدينة جدة؟

1.3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا البحث في توضيح دور القيادة المبنية على القيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية وتحسين أداء الأفراد داخل المؤسسات، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالتنوع والتحديات المستمرة مثل فروع بنده في جدة، إذ يساهم فهم هذا التأثير في تطوير أساليب الإدارة والقيادة بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز بيئة عمل محفزة وفاعلة.

1.3.1. على المستوى النظري:

- إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين القيادة بالقيم وتنمية قدرات الموارد البشرية.
- توفير إطار مفاهيمي لدراسة تأثير القيم على الأداء الفردي والجماعي.
- دعم الدراسات المستقبلية في مجال القيادة والتنمية البشرية في المنظمات.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- مساعدة الإدارة في فروع بنده على اعتماد أساليب قيادية قائمة على القيم لتعزيز كفاءة العاملين.
- تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تحفيز الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم.
- تقديم توصيات عملية لتطبيق القيادة بالقيم بما يدعم التميز التنافسي والاستدامة المؤسسية.

1.4. أسئلة الدراسة

- كيف تساهم القيادة التي تتبنى قيم الشركة بوضوح في جذب الموظفين ذوي الكفاءات ؟
- كيف تؤثر بيئة العمل القائمة على القيم على تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل الفرع الواحد؟
- إلى أي درجة تمنح القيادة بالقيم الموظفين الثقة والحافز لاتخاذ المبادرات وطرح أفكار جديدة تعزز من تطوير العمل في الفرع؟
- كيف ساعدت القيادة بالقيم في فروع بنده بجدة على بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة، خاصة في مواجهة التحديات أو الضغوط؟
- ما دور القيم الواضحة في تمكين الموارد البشرية على التكيف بشكل أسرع مع متطلبات العمل المتغيرة أو استراتيجيات الشركة الجديدة؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: معرفة أثر القيادة بالقيم على قدرات الموارد البشرية في فروع بنده بجدة.

- تحديد القيادة التي تتبنى قيم الشركة بجذب الموظفين ذوي الكفاءات .
- تحليل تأثير بيئة العمل القائمة على القيم على تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل الفرع الواحد.
- قياس مدى تأثير القيادة بالقيم على الموظفين ومنحهم الثقة والحافز لاتخاذ المبادرات وطرح الأفكار الجديدة التي تعزز من تطوير العمل في الفرع .
- تقييم القيادة بالقيم الواضحة في فروع جدة، وتحليل طريقة بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة، خاصة في مواجهة التحديات أو الضغوط .
- تحديد القيم التي تساهم في تمكين الموارد البشرية وتساعد على التكيف بشكل أسرع مع متطلبات العمل المتغيرة والمتغير وتبني استراتيجيات الشركة الجديدة.

1.6. فرضيات الدراسة

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

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

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

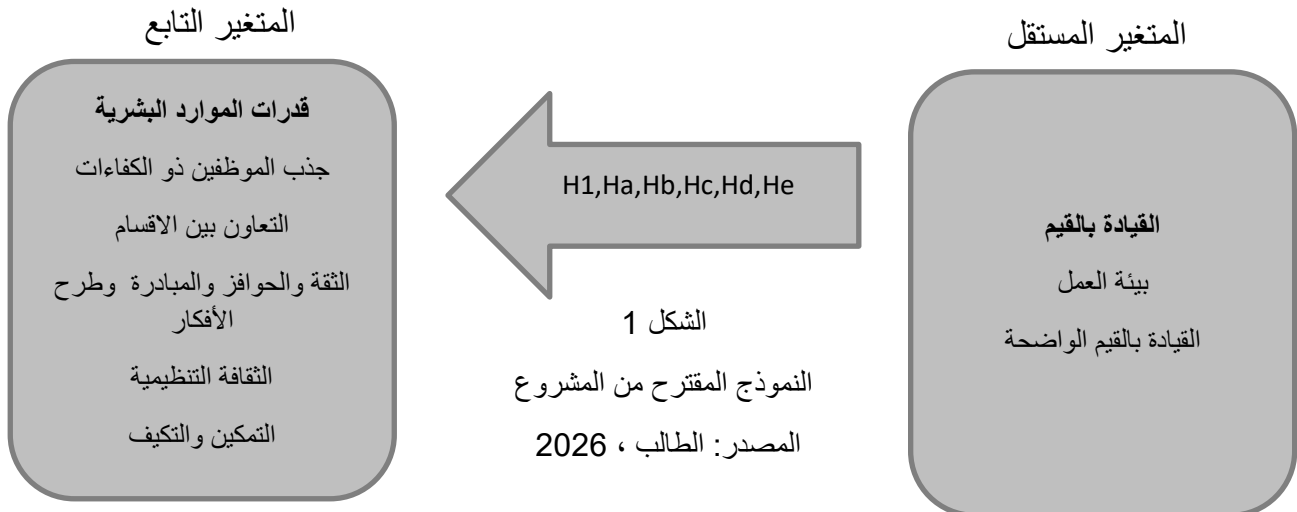
Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية القيادة بالقيم وبين منح الموظفين الثقة والحافز لاتخاذ المبادرات وطرح أفكار جديدة تعزز من تطوير العمل في الفرع

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

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

1.7. نموذج الدراسة

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



1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث : المنهج الوضعي

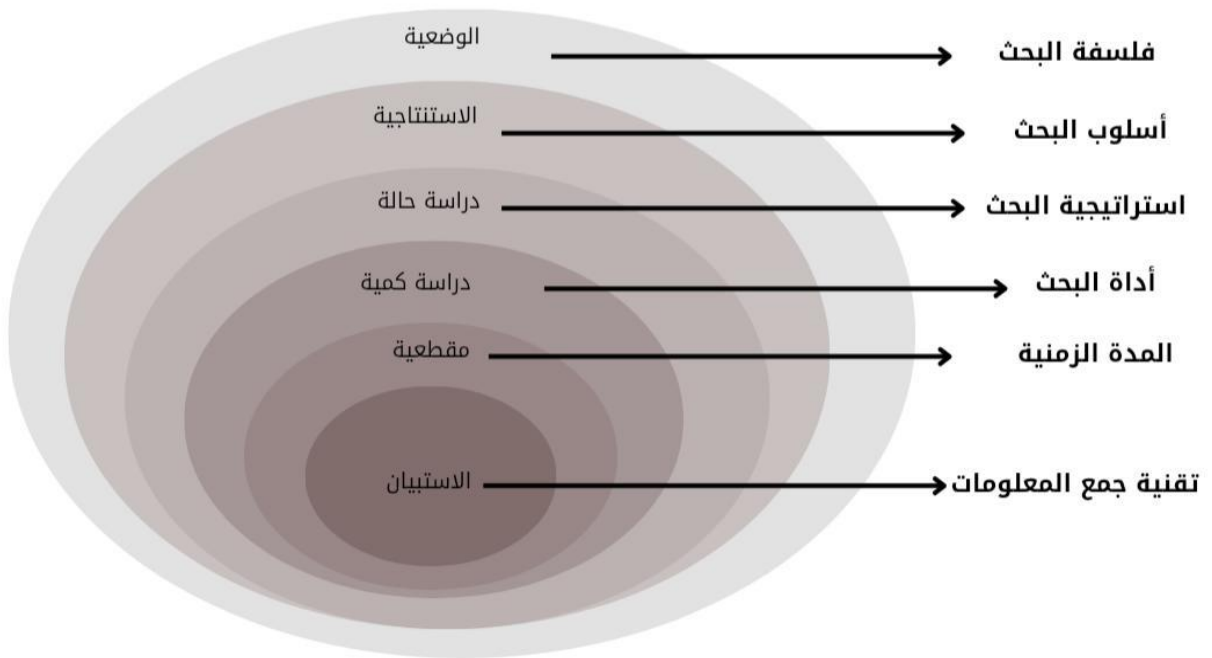
أسلوب البحث : استنتاجي

استراتيجية البحث : دراسة حالة

أداة البحث : كمية

المدة الزمنية : مقطعية

تقنية جمع المعلومات : استبيان



الشكل 2

منهجية الدراسة

المصدر: الطالب، 2026

1.9. الدراسة الميدانية

تتناقش الدراسة تأثير القيادة بالقيم على قدرات الموارد البشرية، حيث تُظهر كيفية تعزيز أداء الموظفين وتعاونهم في بيئة العمل، وتُبرز الدراسة أهمية هذه العلاقات في توجيه العمل وتطويره بطريقة منهجية وصحيحة.

ولتحقيق ذلك، تم اختيار تطبيق الدراسة على سلاسل البيع بالتجزئة في المملكة العربية السعودية وهي فروع هايبر ماركت بنده بمدينة جدة، وهي تضم الكثير من الأجناس والثقافات المختلفة، لذا سيقوم الباحث بدراسة أثر القيادة بالقيم على الموظفين ورؤية مدى تأثير هذا النوع من القادة على أداء الموظفين وامكانياتهم.

1.10. مخطط المشروع المقترح

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- امحمد واخرين، 2018، الولاء القبلي وأثره على العلاقة بين القيادة بالقيم وأداء العاملين، دراسة تحليلية على أعضاء مجالس البلدية ومجالس الشورى بالبلديات في ليبيا، جامعه العلوم الإسلامية الماليزية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد 2، مجلد 2.
- بن خليفة، أ. 2022، دور القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة حالة لشركة عجائن السوسو، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- قادري، م. 2020، دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.