

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

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

أسم الطالب

تركي فهد القاضي

الرقم الجامعي

221000784

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. نادر عبد الرحيم

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثالث

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 2  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 3  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 5  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 5  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 5  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 6  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 6  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 6  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 7  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 6  |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 7  |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 8  |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 8  |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 8  |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 8  |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                | 9  |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 10 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 10 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 10 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 10 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 10 |
| قائمة المراجع .....                                    | 10 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

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

وتُعد القيادة بالقيم من الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، إذ تركز على ترسيخ المبادئ الأخلاقية والإنسانية داخل بيئة العمل بما يسهم في رفع كفاءة أداء العاملين وتعزيز انتمائهم المؤسسي، ويُلاحظ أن تباين مستويات الأداء في المنظمات الإدارية يرتبط بدرجة كبيرة بنمط القيادة المتبع وخبرة القائد وسلوكه في التعامل مع العاملين، إضافةً إلى المؤثرات البيئية والاجتماعية المحيطة خصوصاً في المجتمعات ذات الطابع القبلي، فالقيادة القائمة على القيم تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والمساواة والاحترام مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل، كما أن هذا النمط من القيادة يُعزز الولاء التنظيمي ويحد من النزاعات الداخلية الناتجة عن الولاءات القبلية أو الشخصية إذ يوجه الأفراد نحو الالتزام بالقيم المشتركة والمصلحة العامة. (تبيك وآخرين، ٢٠١٨)

ونظراً لتنوع الشخصيات واختلاف الذهنيات داخل المجتمعات، تبرز أهمية وجود قيادة قادرة على توجيه وضبط هذه العلاقات بما يحقق الانسجام والتكامل بين الأفراد، وتظهر الأخلاق هنا كعنصر أساسي في تحديد الأسلوب الأمثل لإدارة العلاقات والاحتياجات المختلفة، خاصة داخل المنظمات التي تُعد الأخلاق فيها عاملاً جوهرياً في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها، بما يعكس أثر القيم الأخلاقية السائدة في بيئة العمل والمجتمع. (خليفة، ٢٠٢٢)

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

المناسبة للتعامل مع مختلف أنماط العاملين، رغم التحديات والمتغيرات المحيطة. (محمد، وآخرون،

(٢٠١٨)

كما تُعد القيم التنظيمية جوهر مفهوم القيادة بالقيم وأساس نجاح أي مؤسسة، فهي الإطار الذي تستند إليه القيادة في توجيه سلوك العاملين وتنظيم أساليب العمل داخل المنظمة، وتمثل هذه القيم مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية والمهنية التي تُرشد القرارات والسلوكيات، وتدعم بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل والتعاون بين القادة والموظفين.(زريق، وآخرون، ٢٠٢٣)

وتُعرف القيادة بالقيم بأنها أسلوب قيادي يقوم على الالتزام بالأخلاق الحميدة والمبادئ السامية في التعامل داخل بيئة العمل، بحيث يحرص جميع الأفراد في مختلف المستويات على تجسيد هذه القيم أثناء أداء مهامهم ومسؤولياتهم اليومية، ويهدف هذا النهج إلى توجيه السلوك والقرارات بما يتماشى مع القيم والأهداف التي وضعتها المؤسسة، من أجل تحقيق أفضل النتائج في بيئة عمل يسودها الاحترام والتعاون والثقة المتبادلة.(زايد، وآخرون ، ٢٠٢٣)

وتعرف تعزيز قدرات الموارد البشرية إلى مجموعة من البرامج والأنشطة والوظائف التي تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من طاقات الأفراد بما يخدم أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة معاً ويُعد مفهوم الموارد البشرية حديثاً نسبياً، إذ تطوّر عن مفهوم إدارة الأفراد ليعكس تغييراً جوهرياً في الفلسفة الإدارية، حيث لم تعد تقتصر على الجوانب الإجرائية، بل أصبحت تركز على تنمية الإنسان باعتباره المورد الأهم في تحقيق التميز التنظيمي.(خوجة، ٢٠١٩)

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

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

## 1.2. مشكلة الدراسة

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

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

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

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

#### **1.4. أسئلة الدراسة**

#### **1.5. أهداف الدراسة**

#### **1.6. فرضيات الدراسة**

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

## 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

- محمد، ع، تبيك، أ، عبد المطلب، م، ٢٠١٨، الولاء القبلي وأثره على علاقة بين أسلوب القيادة بالقيم وأداء العاملين: دراسة تحليلية على أعضاء المجالس البلدية ومجالس الشورى بالبلديات في ليبيا.
- خوجة، س، ٢٠١٩، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز.
- خليفة، أ، ٢٠٢٢، دور القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لشركة عجائن السرية.
- زريق، د، زيات، ح، ٢٠٢٣، تأثير القيادة التنظيمية على منظمة القيم السائدة في المؤسسة.
- زايد، أ، الشلي، ش، ٢٠٢٣، الإدارة بالقيم ودورها في خلق السعادة المؤسسية: دراسة حالة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصفوف.