

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية

أسم الطالب
سماهر يوسف ناصر
222001389

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن
التاريخ- الفصل الدراسي
الفصل الدراسي الثالث | 21/10/2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	8
1.3.1. على المستوى النظري:	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	9
1.4. أسئلة الدراسة	10
1.5. أهداف الدراسة	10
1.6. فرضيات الدراسة	10
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. منهجية الدراسة	11
1.9. الدراسة الميدانية	11
1.10. مخطط المشروع المقترح	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	1
	2
2.1. المقدمة:	13
2.2. المتغير المستقل	13
2.3. المتغير التابع	13
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	13
2.5. الخاتمة	14
قائمة المراجع	14

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 والالتزام التنظيمي. وقد أكدت هذه الدراسات بالإجماع على الأهمية الحيوية للسلوك القيادي وتأثيره في نتائج الأعمال، سواء من حيث الإنتاجية أو جودة البيئة الداخلية. كما تم تخصيص دراسات أخرى لبحث أثر تبني القيم الأخلاقية (كالعدالة والشفافية) على الرضا الوظيفي ودرجة ولاء الموظفين. ومع ذلك، فإن جزءاً كبيراً 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.

وانطلاقاً من مراجعة الأدبيات السابقة، تتضح **الفجوة المعرفية** التي يسعى هذا البحث إلى سدّها. فعلى الرغم 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 والقُدوة) وآلية ترجمتها إلى ممارسات تزيد من القدرة التنافسية للموظفين، وهو ما لم يتم تناوله بشكل كافٍ لتقديم توصيات عملية وواضحة لصناع القرار.

يُعد هذا البحث ذا أهمية قصوى للمجتمع العلمي والتطبيقي على حد سواء. فهو يوجه نتائجه بشكل أساسي إلى **القيادات العليا، مديري الموارد البشرية، ومتخصصي التطوير التنظيمي** الذين يسعون لتحسين استراتيجياتهم القيادية والبشرية. وتتبع أهمية المشكلة المدروسة من كونها تقدم حلاً مستداماً **لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات؛** إذ أن المنظمة التي تفقد بالقيم تستطيع ضمان أعلى مستويات الالتزام والابتكار لدى موظفيها، مما يقلل من الصراع الداخلي ويزيد من الكفاءة العامة. إن فهم العلاقة بين القيادة والقيم والموارد 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 جوانب قدرات الموارد البشرية في المنظمات.** ويسعى البحث على وجه الخصوص إلى تحقيق الأهداف التالية: (1) قياس مستوى تبني القيادات للمبادئ والقيم المؤسسية، (2) تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية، و (3) تقديم إطار عمل نظري وتوصيات عملية تساهم في تصميم برامج تدريب وتطوير قيادية فعالة تعتمد على القيم كمحور أساسي

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد القيادة بالقيم من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى توجيه السلوك القيادي نحو مبادئ أخلاقية وإنسانية تسهم في بناء بيئة عمل فعّالة وداعمة للموارد البشرية. ومع ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في تحويل هذه القيم إلى ممارسات قيادية ملموسة تُسهم 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 تظلّ القيم في الغالب حبيسة الشعارات المعلنة، دون أن تتحول إلى سلوكٍ إداريٍّ فعّالٍ أو قراراتٍ تنظيميةٍ ملموسة تُعكس في الأداء العملي. كما يُلاحظ وجود قصورٍ واضحٍ في تأهيل القادة وتدريبهم على دمج القيم في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، مما يضعف قدرتهم على توجيه فرق العمل بأسلوبٍ قائمٍ على المبادئ الأخلاقية والمسؤولية التنظيمية.

إضافةً 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 تُظهر الممارسات الواقعية أنّ الفجوة بين ما تُنادي به أدبيات القيادة بالقيم وما يُطبّق فعلياً في المؤسسات لا تزال واسعة، إذ تُواجه 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 سلبيّاً على مستوى تنمية القدرات البشرية، ويؤدي إلى تراجع الكفاءة والإبداع، وتدني مستويات الرضا والانتماء الوظيفي.

لذلك، تُبرز هذه الدراسة الحاجة إلى تطوير أطرٍ عمليةٍ تمكّن المؤسسات من تحويل القيم من مبادئ نظرية إلى أدواتٍ قياديةٍ فعّالة، تُسهم في تعزيز قدرات الموارد البشرية وتحقيق التوازن بين القيم الأخلاقية والأداء المؤسسي، بما يدعم استدامة النجاح والتنمية التنظيمية.

إلى أيّ مدى تسهم القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية على المستوى الفعلي داخل المؤسسات؟

1.3. أهمية الدراسة

تستمدّ هذه الدراسة أهميتها من الحاجة المتزايدة إلى تطوير الموارد البشرية من منظورٍ شموليٍّ يتجاوز التدريب التقليدي، ويركّز على البعد القيمي والأخلاقي للقيادة. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها البالغة من موقعها عند تقاطع حقلين معرفيين حيويّين، هما القيادة المعاصرة والاستثمار في الموارد البشرية. فهي لا تقتصر على معالجة فجوةٍ بحثيةٍ فحسب، بل تسعى إلى تقديم إرشاداتٍ عملية تدعم المؤسسات في بناء ميزتها التنافسية الداخلية وتعزيز استدامة أدائها

١,٣,١. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تُسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بمفهوم القيادة بالقيم، الذي يُعدّ من المفاهيم الحديثة نسبيًا في بيئة الإدارة العربية. كما تُسهم الدراسة في توضيح العلاقة بين القيادة القائمة على القيم وتنمية القدرات البشرية، من خلال تقديم إطارٍ فكريٍّ 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 سدّ الفجوة البحثية القائمة في الدراسات العربية التي تناولت القيادة بالقيم في سياق تنمية رأس المال البشري. تُقدّم هذه الدراسة إضافةً نوعيةً 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. ويُمهّد هذا التحليل الدقيق الطريق أمام دراساتٍ مستقبليةٍ تهدف إلى قياس وتقييم النماذج القيادية القائمة على الأخلاق والقيم، مما يُسهم في سدّ النقص الواضح في التطبيقات النظرية داخل البيئات التنظيمية المحلية

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تُوفر 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 تُساعد الدراسة إدارات الموارد البشرية في تصميم برامج تدريب وتطوير أكثر فعالية، تستهدف بناء كفاءات القادة والموظفين على حد سواء على أساس قيمي وأخلاقي سليم، وفي جميع مراحل إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء). وفي المحصلة، يُتوقع أن تُساهم 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

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

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/jeps/article/view/3542?utm_source=chatgpt.com

Authentic Leadership Behaviors and Al-Yasiri, Akram Mohsen; Hussein Hariga Ghaly
An Exploratory (SHRD) Their Impact on Strategic Human Resources Development
Analytical Study of the Opinions of a Sample of Leaders and Followers in Some Colleges
.Iraqi Journal for Administrative Sciences .of the University of Karbala
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 الأزهر، العدد 205، يناير 2025.

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، ص1-38.

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

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

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

<https://www.pnst.cerist.dz/detail.php?id=61203/>