

## عنوان المشروع

أثر القيادة في تعزيز الشمولية و التنوع داخل بيئات العمل  
بالتطبيق شركة الإلكترونيات المتقدمة للخدمات المساندة بالرياض،السعودية

## أسم الطالب

أسعد فهد الطلحي (2021205202)

مشروع التخرج - 2  
كلية الإدارة المشاريع - جامعة ميدأوشن

إشراف

د . منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

---

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>1 الفصل الأول : الاطار العام للدراسة</b> | <b>1</b>  |
| 1.1 المقدمة                                 | 1         |
| 1.2 مشكلة البحث                             | 5         |
| 1.2.1 الفجوات النظرية                       | 5         |
| 1.2.2 الفجوات العملية                       | 6         |
| 1.3 أهمية البحث                             | 9         |
| 1.3.1 أهمية النظرية                         | 10        |
| 1.3.2 أهمية العملية                         | 12        |
| 1.4 الأسئلة الدراسة                         | 15        |
| 1.5 أهداف الدراسة                           | 15        |
| 1.6 فرضيات الدراسة                          | 15        |
| 1.7 نموذج البحث                             | 16        |
| 1.8 الدراسة الميدانية                       | 17        |
| 1.9 هيكل المشروع                            | 18        |
| <b>2 الفصل الثاني : الاطار النظري</b>       | <b>19</b> |
| 2.1 المقدمة                                 | 20        |
| 2.2 المتغير المستقل                         | 22        |
| 2.3 المتغير التابع                          | 24        |
| 2.4 العلاقة بين متغيرات البحث               | 25        |
| 2.5 الخاتمة                                 | 25        |

## جدول المحتويات

|         |                                              |
|---------|----------------------------------------------|
| 26..... | 3 الفصل الثالث : منهجية الدراسة              |
| 27..... | 3.1 المقدمة :                                |
| 27..... | 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :   |
| 27..... | 3.2.1 تعزيز الشمولية ( المتغير المستقل )     |
| 27..... | 3.2.2 بيانات العمل ( المتغير التابع )        |
| 27..... | 3.3 تصميم البحث                              |
| 29..... | 3.4 مجتمع البحث و طرق و تقنيات أخذ العينات : |
| 29..... | 3.4.1 مجتمع الدراسة                          |
| 29..... | 3.4.2 عينة الدراسة                           |
| 29..... | 3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة                 |
| 30..... | 3.5 طريقة جمع البيانات                       |
| 30..... | 3.5.1 تعزيز الشمولية                         |
| 31..... | 3.5.2 بيانات العمل                           |
| 31..... | 3.6 أنواع البيانات                           |
| 31..... | 3.6.1 البيانات الأولية                       |
| 31..... | 3.6.2 البيانات الثانوية                      |
| 32..... | 3.7 طرق و أساليب تحليل البيانات              |
| 32..... | 3.8 الخاتمة                                  |
| 33..... | قائمة المراجع                                |
| 35..... | قائمة الملاحق                                |

## الجداول

### جدول الأشكال

| رقم<br>الصفحة | عنوان الشكل  | رقم<br>الشكل |
|---------------|--------------|--------------|
| 17            | نموذج البحث  | الشكل 1      |
| 18            | منهجية البحث | الشكل 2      |
|               |              |              |

### قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | عنوان الشكل | رقم<br>الشكل |
|---------------|-------------|--------------|
|               |             |              |
|               |             |              |
|               |             |              |

## 1 الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

يبدأ البحث بمقدمة تتناول أهمية الشمولية والتنوع في بيئات العمل المعاصرة. يتم تسليط الضوء على التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تجعل الشمولية والتنوع من الأمور الحيوية لنجاح المنظمات . السيد (السيد ، 2022).

في عالمنا اليوم، أصبحت الشمولية والتنوع في بيئات العمل من القضايا الحيوية التي تحظى باهتمام متزايد من قبل المنظمات والأفراد على حد سواء. تعكس هذه القضايا التغيرات الاجتماعية والثقافية التي تحدث في مجتمعاتنا، وتشير إلى الحاجة الملحة لتحقيق بيئات عمل تعكس التنوع البشري بكافة أشكاله. إن الشمولية، بمعناها الواسع، تهدف إلى إيجاد بيئة عمل يشعر فيها جميع الأفراد بأنهم جزء من الفريق وأنهم قادرون على المساهمة بفعالية. أما التنوع فيشير إلى الاختلافات الثقافية، والعرقية، والجنسية، والفكرية بين الأفراد، وهو ما يسهم في إثراء بيئة العمل بالخبرات والرؤى المتنوعة . ( الحربي، 2024 ).

تسعى المنظمات الحديثة إلى تبني قيم الشمولية والتنوع كجزء من استراتيجياتها لتحسين الأداء وزيادة الابتكار والإنتاجية. لقد أظهرت الدراسات أن الفرق التي تتمتع بتنوع أكبر قادرة على تحقيق أداء أفضل وتقديم حلول أكثر إبداعًا للمشكلات. ولكن، لتحقيق هذه الفوائد، يجب أن تكون القيادة في هذه المنظمات على دراية بكيفية تعزيز الشمولية والتنوع بطريقة فعالة ومستدامة. ( وفاء ، 2021 )

في السنوات الأخيرة، أصبح موضوع الشمولية والتنوع في بيئات العمل محط اهتمام متزايد، نتيجة للتغيرات الاجتماعية والثقافية المتسارعة التي يشهدها العالم. تتسم المجتمعات الحديثة بتنوعها الكبير على صعيد الخلفيات الثقافية والعرقية والدينية، مما يستدعي ضرورة تبني مناهج عمل تعكس هذا التنوع وتحقق مبدأ الشمولية. يعكس التنوع والشمولية قيمة جوهرية في تعزيز بيئات عمل مبتكرة وأكثر إنتاجية، حيث يمكن للفروق بين الأفراد أن تسهم في إيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات المعقدة . ( أسماء ، 2023 )

تشير الأبحاث إلى أن بيئات العمل التي تحتضن التنوع وتقدر الشمولية، غالبًا ما تكون أكثر نجاحًا في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تساهم هذه البيئات في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين، كما أنها تعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. يُعد التنوع بمثابة مصدر ثري للأفكار الجديدة والمنظورات المختلفة، التي يمكن أن تساهم في تطوير منتجات وخدمات أكثر ملاءمة للأسواق العالمية المتنوعة . ( أسماء ، 2023 )

في عالمنا المتغير والمتعدد الثقافات، أصبح تعزيز الشمولية والتنوع داخل بيئات العمل ليس فقط مسألة أخلاقية، بل ضرورة استراتيجية لتحقيق النجاح والابتكار. تلعب القيادة دورًا حيويًا في هذا السياق، حيث يمكن للقادة أن يكونوا محرّكًا رئيسيًا في خلق بيئة عمل تحترم وتحتضن الفروقات الثقافية والفردية، وتساهم في تعزيز أداء الموظفين ورفاهيتهم. ( العطوي ، 2019 )

تعكس الشمولية والتنوع في بيئات العمل القدرة على احترام وتقدير الاختلافات بين الأفراد، بما في ذلك الجندر، والعرق، والخلفيات الثقافية، والتوجهات الجنسية، والعمر، وغيرها من الأبعاد التي تساهم في إثراء بيئة العمل. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى نهجًا شاملاً ومتعددًا تتمتع بفرص أكبر للابتكار، واتخاذ قرارات أفضل، وتحقيق نتائج مالية متفوقة على المؤسسات التي تفتقر إلى التنوع. ( أبو الحديد ، 2018 )

يتطلب تحقيق هذه الفوائد التزامًا قويًا من القادة بدمج الشمولية والتنوع في ثقافة المؤسسة. يجب على القادة تبني سياسات وممارسات تضمن العدالة والاحترام لجميع الموظفين، والعمل على تعزيز بيئة عمل تشعّر الجميع بالأمان والانتماء. هذا البحث يسعى إلى استكشاف الدور الذي يلعبه القادة في تعزيز الشمولية والتنوع، وتحديد أفضل الممارسات والسياسات التي يمكن أن تساهم في بناء بيئات عمل أكثر شمولية وتنوعًا. ( أبوليفة ، 2020 )

سوف يتم التركيز على تحليل الدور القيادي من خلال دراسة مجموعة من المؤسسات التي نجحت في تحقيق مستويات عالية من الشمولية والتنوع. سيتم استعراض الأدبيات المتعلقة بأثر القيادة على الشمولية والتنوع، مع تسليط الضوء على النماذج القيادية والاستراتيجيات التي أثبتت فعاليتها في تعزيز هذه القيم داخل بيئات العمل. ( ناصر ، 2020 )

من خلال هذا البحث، نأمل في تقديم رؤى واضحة ومبنية على الأدلة حول كيفية تعزيز الشمولية والتنوع عبر القيادة الفعّالة، وتقديم توصيات عملية يمكن للقادة تطبيقها لتحسين بيئات العمل وجعلها أكثر تنوعًا وشمولية. ( الجنابي ، 2022 )

في هذا السياق، تلعب القيادة دورًا محوريًا في تعزيز الشمولية والتنوع داخل بيئات العمل. فالقادة الذين يدركون قيمة التنوع ويعملون على تبني سياسات وممارسات شاملة، يمكنهم خلق بيئة عمل تعزز من مشاركة جميع الموظفين وتشعّره بالاحترام والتقدير. هذه البيئة لا تساهم فقط في تحسين معنويات الموظفين وأدائهم، بل تساهم أيضًا في زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار، ما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة. ( الصومالي ، 2020 )

في ظل العولمة المتسارعة والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت بيئات العمل المتنوعة والشاملة عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات. تعكس الشمولية والتنوع القدرة على استيعاب وتقدير الفروقات الفردية بين الموظفين، بما في ذلك اختلافات الجنس، العرق، الثقافة، الخلفيات الاقتصادية والاجتماعية، التوجهات الجنسية، العمر، والأفكار. هذه الفروقات تُعد مصدراً غنياً للإبداع والابتكار، وتساهم في تعزيز قدرات المؤسسات على مواجهة التحديات المعقدة وتحقيق نتائج أفضل . ( ابتسام ، 2015 )

ومن هنا تأتي أهمية الدور القيادي في تعزيز هذه القيم. يجب على القادة أن يكونوا نموذجاً يحتذى به في تبني الشمولية والتنوع، وأن يعملوا على نشر ثقافة مؤسسية تحترم الفروقات الفردية وتقديرها. يتطلب ذلك فهماً عميقاً لأهمية الشمولية والتنوع، وتطوير سياسات وممارسات تدعم هذا الفهم وتعمل على تطبيقه على أرض الواقع. من خلال توجيه فرق العمل وتقديم الدعم اللازم، يمكن للقادة أن يساهموا في بناء بيئة عمل تتسم بالعدالة والمساواة، وتعزز من انتماء الموظفين وولائهم للمؤسسة . ( مرزوق ، 2021 )

الشمولية ليست مجرد هدف أخلاقي؛ بل هي استراتيجية عمل ذكية تعود بفوائد متعددة على المؤسسات. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتميز بمستويات عالية من التنوع والشمولية تحقق أداءً مالياً أفضل، وتتمتع بقدرة أعلى على الابتكار وحل المشكلات، كما أنها قادرة على جذب والاحتفاظ بأفضل المواهب. تنبع هذه الفوائد من البيئة الشمولية التي تتيح تبادل الأفكار والرؤى من خلفيات مختلفة، مما يؤدي إلى حلول أكثر تنوعاً وابتكاراً . ( بدري ، 2015 )

هذا البحث يهدف إلى استكشاف الدور القيادي في تعزيز الشمولية والتنوع داخل بيئات العمل، من خلال تحليل الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع واستعراض عدد من النماذج القيادية التي أثبتت نجاحها في هذا المجال. سيتم التركيز على دراسة كيفية تطبيق القادة لسياسات وممارسات الشمولية والتنوع، وتأثير ذلك على الأداء المؤسسي والإبداع والابتكار. كما سيتم استعراض بعض المؤسسات التي نجحت في تحقيق مستويات عالية من الشمولية والتنوع، لتحليل العوامل التي ساهمت في نجاحها والدروس المستفادة التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمؤسسات الأخرى . ( جلال ، 2019 )

سيتناول البحث أيضاً التحديات التي قد تواجه القادة في سعيهم لتعزيز الشمولية والتنوع، مثل مقاومة التغيير والتحيزات اللاواعية والتمييز القائم على الفروقات الثقافية والجنسية. سيتم تقديم توصيات عملية لمساعدة القادة على تجاوز هذه التحديات وتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الشمولية والتنوع في مؤسساتهم . ( الزهراني ، 2021 )

كما أن التنوع والاختلاف الثقافي للموظفين يساعد على تعزيز التعاون والتفاعل والمناقشة بينهم بعضهم البعض، مما يعمل على تحسين العلاقات وتعزيز الإبداع في العمل وبنعكس هذا بالإيجاب على إنجاز الأعمال بكفاءة أعلى . ( سليمان ، 2021 )

يساعد التنوع في بيئة العمل على تعزيز ثقافة الشركة أو المؤسسة مما يعني تواصل وتعاون أفضل بين الموظفين، وهذا بدوره ينعكس بالإيجاب على سمعة أفضل للعلامة التجارية للشركة أو المؤسسة، وهذا نتيجة الاعتماد على مجموعة من أفضل الكفاءات المتنوعة في الموظفين ذوي الخلفيات المختلفة، ونتيجة ذلك أن استقطاب العملاء والمستثمرين يتزايد . (خلف، 2010)

تحقيق التنوع في مكان العمل يعزز من ولاء وانتماء الموظف له، إذ أن الشركات والمؤسسات التي تهتم بتعيين موظفين من مختلف الأعراق والأعمار والجنسيات والثقافات تحقق مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين الجميع وهذا يؤدي إلى الشعور بالأمان الوظيفي والاستقرار . (غزال ، 2019)

وأكثر ما يزيد شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو أن يلقي التقدير سواء المادي أو المعنوي بموضوعية دون تحيز، إلى جانب الدعم خلال عمله، أما ما يعود بالنفع على المؤسسة في هذه الميزة هو تعزيز الاحتفاظ ببقاء بالموظفين الذي يعادل استقرار داخل المؤسسة والاستفادة لأطول فترة ممكنة من كفاءات الموظفين . (الغرابوي ، 2009)

إدارة التنوع في الموارد البشرية هي عملية تعزيز وتحقيق التنوع والشمول في بيئة العمل. تركز هذه الإدارة على تعزيز الفرص المتساوية وإدارة التحديات المرتبطة بالتنوع الجندري، الثقافي، الجيلي، والاختلافات الأخرى بين موظفي المؤسسة . (الهرموزي ، 2017)

إدارة التنوع في الموارد البشرية ليست فقط مسؤولية إدارة الموارد البشرية ولكن تشكل أيضًا جزءًا أساسيًا من استراتيجية الأعمال والثقافة التنظيمية . (البكري ، 2013)

تضمن وجود سياسات توظيف تشجع على التنوع وتعزز فرص الوصول لمختلف الفئات السكانية. يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام لغة شمولية في الإعلانات وضمان عدم وجود تمييز في عمليات التوظيف . (جدنيز ، 2005)

التنوع في مكان العمل هو الدليل على أن ما يبدو أنه يمكنه أن يكون أيضًا أفضل قرار تجاري، ففي بعض الأحيان، يمكن أن يؤدي كسر المعايير إلى ابتكار عظيم، مثل العمل في بيئة عمل متنوعة، وبالتالي، فإن هذه البيئة التنافسية سوف تؤدي إلى تجارة أكثر ربحية . (حمزة ، 2015)

ختامًا، يهدف هذا البحث إلى تقديم رؤى واضحة ومبنية على الأدلة حول كيفية تعزيز الشمولية والتنوع عبر القيادة الفعّالة. نأمل أن يساهم البحث في توفير إطار عمل يمكن للقيادة من خلاله تطوير بيئات عمل أكثر تنوعًا وشمولية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات وجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات المستقبلية . (يويل ، 2020)

## 1.2 مشكلة البحث :

تعد الشمولية والتنوع من القضايا الحيوية في بيئات العمل اليوم، حيث يسعى الكثير من القادة والمؤسسات إلى تعزيزهما لتحقيق أداء مؤسسي أفضل وجذب المواهب المتنوعة. تتبنى القيادة دورًا مهمًا في هذه العملية من خلال تحديد السياسات والممارسات التي تعكس التزامها بالشمولية والتنوع وتوجيه الفرق نحو تحقيق هذه الأهداف.

في ظل العولمة السريعة والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، أصبحت الشمولية والتنوع في بيئات العمل من المسائل الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات ونجاحها. تمثل القيادة دورًا أساسيًا في تعزيز الشمولية والتنوع داخل هذه البيئات، حيث يمكن للقيادة أن يكونوا قوة دافعة نحو تبني سياسات وإجراءات تسهم في خلق بيئة عمل تحترم وتقدر الفروقات الفردية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة رضا الموظفين. ومع ذلك، تواجه المؤسسات تحديات متعددة في تحقيق هذا الهدف، مما يجعل دراسة أثر القيادة على الشمولية والتنوع ضرورة ملحة.

### 1.2.1 الفجوات النظرية :

يعتبر معالجة هذه الفجوات النظرية أساسيًا لتعزيز فهمنا لدور القيادة في تعزيز الشمولية والتنوع. من خلال ملء هذه الفجوات، يمكننا تطوير نظريات أكثر تفصيلًا وتطبيقًا حول كيفية تحسين البيئات العملية لتعزيز الشمولية وتعزيز التنوع بشكل أكبر. يسهم ذلك في تطوير سياسات واستراتيجيات أكثر فاعلية لتحقيق أهداف التنوع والشمولية داخل المؤسسات.

نقص الدراسات الفعالة في سياقات ثقافية متنوعة الدراسات الحالية قد تكون محدودة في التركيز على سياقات ثقافية محددة، مما يقلل من قابليتها للتعميم على نطاق واسع على مستوى الثقافات المتنوعة داخل العمل.

التركيز الكبير على التحليل الكمي الدراسات الحالية غالبًا ما تركز بشكل رئيسي على البيانات الكمية لفهم تأثير القيادة على الشمولية والتنوع، دون التعمق الكافي في البيانات النوعية والتحليلات المؤسسية.

التحديات في قياس النتائج طويلة الأجل يعتبر قياس تأثيرات القيادة على الشمولية والتنوع على المدى الطويل تحدياً، خاصة فيما يتعلق بالتأثيرات الثقافية والتنظيمية غير المباشرة.

النقص في الدراسات المقارنة بين المؤسسات المتنوعة وغير المتنوعة تفتقر الدراسات إلى المقارنات الفعالة بين المؤسسات التي تعزز الشمولية وتلك التي لا تفعل ذلك، مما يمنع من فهم العلاقات السببية والفروق الأساسية بينهما.

التحديات في تحليل التأثيرات النفسية والسلوكية قد تفتقر الدراسات إلى التعمق في تحليل العوامل النفسية والثقافية التي تؤثر على استجابات القيادة لمتطلبات التنوع والشمولية داخل بيئات العمل.

يعد معالجة هذه الفجوات النظرية أمراً حيوياً لتعزيز فهمنا وتطبيقنا لدور القيادة في تحقيق الشمولية والتنوع. من خلال ملء هذه الفجوات، يمكن تطوير نظريات أكثر دقة وتطبيقية حول كيفية تحسين البيئات العملية لتعزيز الشمولية والتنوع بشكل فعال. يساهم ذلك في تطوير سياسات واستراتيجيات أكثر فعالية لتحقيق أهداف التنوع والشمولية داخل المؤسسات.

معالجة فجوات النظرية في بحث أثر القيادة في تعزيز الشمولية والتنوع تمثل تحدياً أساسياً للباحثين والمؤسسات على حد سواء. من خلال التركيز على هذه الفجوات وتوجيه البحث نحو معالجتها، يمكن أن نحقق تقدماً كبيراً في فهم كيفية تأثير القيادة على الثقافة المؤسسية والأداء الشامل للمؤسسات.

## 1.2.2 الفجوات العملية :

تعد الشمولية والتنوع أموراً حيوية في بيئات العمل اليوم، حيث تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وجذب المواهب المتنوعة. تلعب القيادة دوراً حاسماً في تحقيق هذين الهدفين من خلال تبني السياسات والممارسات التي تدعم الشمولية والتنوع داخل المؤسسات.

المشكلة البحثية رغم أهمية التزام القيادة بالشمولية والتنوع، هناك فجوات عملية تحتاج إلى تعبئة لتحقيق تأثير فعال للقيادة في هذين الجانبين داخل بيئات العمل. تتمثل المشكلة البحثية في تحديد فجوات العملية في دراسات أثر القيادة في تعزيز الشمولية والتنوع، والتي تشمل على سبيل المثال:

#### الفجوات العملية

1. تحديات تنفيذ السياسات الشمولية و التنوعية الكثير من الدراسات تركز على وضع السياسات و لكن قليل منها يتعمق في تنفيذها على أرض الواقع ، مما يجعل الفرق بين النظرية والتطبيق يتطلب دراسات أكثر تفصيلاً حول التحديات العملية التي تواجهها المؤسسات.

2. نقص الأدوات والموارد لتنفيذ البرامج الشمولية والتنوعية قد تواجه المؤسسات صعوبات في توفير الموارد اللازمة والأدوات الفعالة لتنفيذ برامج شمولية وتعزيز التنوع، مما يؤثر على قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة.

3. تحديات الثقافة التنظيمية والتغيير الثقافي قد تواجه المؤسسات تحديات في تغيير ثقافتها التنظيمية لتعزيز الشمولية والتنوع، مما يتطلب دراسات حول كيفية تحفيز وتعزيز التغيير الثقافي بواسطة القيادة.

4. نقص الدعم القيادي والتزام العليا قد يكون نجاح السياسات الشمولية والتنوعية مرتبطاً بدعم القيادة العليا وتعزيز التزامها بتحقيق التغيير، مما يتطلب دراسا تحول كيفية تعزيز التواصل والدعم من القيادة العليا.

5. تأثيرات التحديات الاقتصادية والسياسية الخارجية يمكن أن تؤثر التحديات الاقتصادية والسياسية الخارجية على قدرة المؤسسات على الاستمرار في تنفيذ البرامج الشمولية والتنوعية، مما يستدعي دراسات حول كيفية تكييف وتكيف الاستجابة.

يعد معالجة هذه الفجوات العملية أمراً حيوياً لضمان فعالية ونجاح السياسات والبرامج الشمولية والتنوعية داخل البيئات العملية. من خلال فهم ومعالجة هذه التحديات، يمكن للمؤسسات تحسين قدراتها على جذب واحتفاظ المواهب المتنوعة وتعزيز الأداء الشامل للمؤسسة.

معالجة فجوات العملية في بحث أثر القيادة في تعزيز الشمولية والتنوع تمثل تحدياً مهماً يواجه الباحثين والقادة على حد سواء. من خلال التركيز على هذه الفجوات والبحث في كيفية معالجتها، يمكننا أن نطور أفضل الممارسات والسياسات لتحقيق بيئات عمل أكثر شمولية وتنوعاً ومستدامة.

تتناول هذه الدراسة الأثر الذي تلعبه القيادة في تعزيز الشمولية والتنوع في بيئات العمل، وتندرج ضمن إطار البحث النظري والعملي الذي يهدف إلى فهم كيفية تأثير القيادة على الثقافة المؤسسية والأداء الشامل للمؤسسات من خلال تعزيز التنوع والشمولية.

### المشكلة البحثية الرئيسية

ما هو أثر القيادة في تعزيز الشمولية و التنوع داخل بيئات العمل ؟

### أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى:

1. تحليل أثر القيادة على تعزيز الشمولية والتنوع في بيئات العمل.
  2. فهم الآليات والممارسات التي يمكن أن تدعم تنفيذ سياسات الشمولية والتنوع بفعالية.
  3. استكشاف التحديات التي تواجه القيادة في تعزيز الشمولية والتنوع وتقديم الحلول المناسبة لها.
  4. توفير إطار عملي ونظري يمكن أن يساهم في تطوير سياسات وممارسات أكثر فعالية لتعزيز الشمولية والتنوع داخل المؤسسات.
  5. استنتاج
- من خلال تحديد ومعالجة هذه المشكلة البحثية، يمكن للدراسة أن تساهم في إثراء الفهم النظري والعملي لدور القيادة في تحقيق أهداف الشمولية والتنوع في بيئات العمل. تعزيز هذه الأهداف يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحقيق الاستدامة والابتكار في المؤسسات الحديثة.

### 1.3 أهمية البحث :

في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية المستمرة، أصبحت الشمولية والتنوع مسائل حيوية في سياقات العمل الحديثة. تعتبر القيادة الفعّالة واحدة من أهم العوامل التي يمكن أن تساهم في تعزيز هذين الجانبين داخل المؤسسات والشركات.

يساعد البحث في فهم كيفية تأثير القيادة على التنوع والشمولية في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. بفضل بيئات العمل التي تتسم بالتنوع والشمولية، يمكن للمؤسسات أن تجذب المواهب المتنوعة وتعزز من إبداعها وابتكارها .

تعزيز الابتكار والإبداع تعتبر البيئات التي تحترم التنوع والشمولية مكاناً مثمراً للابتكار والإبداع. بحيث يشجع التنوع على تفكيك الأفكار التقليدية وتوليد حلول جديدة وفعّالة للتحديات المؤسسية .

تحقيق التميز التنافسي تلعب الشمولية والتنوع دوراً حاسماً في بناء سمعة المؤسسة كمكان ملائم للعمل، مما يساهم في جذب العمالة الموهوبة والمتنوعة. هذا يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق التميز التنافسي والنمو المستدام للمؤسسة .

تعزيز العدالة والمساواة من خلال تعزيز الشمولية والتنوع، تساهم القيادة في خلق بيئات عمل أكثر عدالة ومساواة، حيث يتم التعامل بإنصاف مع جميع أفراد المؤسسة بغض النظر عن خلفياتهم وهوياتهم .

الاستجابة لتحديات السوق العالمي في عصر الاقتصاد العالمي، تعد القدرة على التعامل مع التنوع ضرورة للمؤسسات للنجاح في الأسواق العالمية المتنوعة. تساعد القيادة في تهيئة المؤسسة للتعامل مع هذه التحديات بفعالية ونجاح .

تعزيز الأداء الشامل للمؤسسات تساهم الشمولية والتنوع في خلق بيئات عمل متنوعة ومتكافئة، مما يعزز من الإنتاجية والابتكار والقدرة على التكيف مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة

جذب واحتفاظ بالموهب المتنوعة يعد الالتزام بالشمولية والتنوع جزءاً أساسياً من استراتيجيات جذب واحتفاظ بالموظفين الموهوبين والمتنوعين، مما يساهم في بناء فرق العمل المتكاملة والمتفاعلة .

يساعد البحث في فهم كيفية تعزيز القيادة للعدالة والمساواة داخل المؤسسات، مما يساهم في إقامة بيئات عمل تتمتع بالشفافية والمساواة في الفرص .

تحقيق المسؤولية الاجتماعية يعكس الالتزام بالشمولية والتنوع التزاماً قوياً بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نحو المجتمعات التي تخدمها، مما يعزز من سمعة المؤسسة وتأثيرها الإيجابي .

تعزيز التفاعل الاجتماعي والثقافي تساهم البيئات العمل المتنوعة في تعزيز التفاعل الاجتماعي والثقافي بين مختلف الأعضاء في المؤسسة، مما يعزز من التفاهم المتبادل والابتكار .

باختصار، يمثل بحث تأثير القيادة في تعزيز الشمولية والتنوع داخل بيئات العمل جزءاً أساسياً من بناء مؤسسات قوية ومستدامة. يساهم هذا البحث في تحديد أفضل الممارسات والسياسات التي تعزز التنوع والشمولية، وبالتالي تحقيق النمو والازدهار الشامل داخل المؤسسات والمجتمعات التي تخدمها.

### 1.3.1 أهمية النظرية :

تساهم النظرية في توفير إطار تحليلي لفهم كيفية تأثير أساليب القيادة والممارسات الإدارية على تعزيز الشمولية والتنوع داخل بيئات العمل. تحليل هذه الآليات يمكن أن يوفر أساساً نظرياً قوياً لتطوير سياسات واستراتيجيات قيادية فعالة .

يمكن للنظرية توجيه الأبحاث الأكاديمية نحو فحص جوانب محددة من دور القيادة في تعزيز الشمولية والتنوع، مثل أنماط القيادة المؤثرة وآليات الاستجابة المؤسسية .

توفر النظرية المستندة إلى البحث أدوات تحليلية ومعرفية تساعد القادة والمدراء في اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز التنوع والشمولية في المؤسسات .

من خلال فهم عميق لتأثير القيادة على التنوع والشمولية، يمكن تحسين الكفاءة التشغيلية والمؤسسية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل وأكثر استدامة على المدى الطويل .

تساهم النظرية في تعزيز الابتكار والتنوع الثقافي داخل المؤسسات، حيث تسهم القيادة في إنشاء بيئات عمل ملهمة تشجع على التفاعل الإبداعي والتبادل الثقافي .

توفر النظرية البحثية حول دور القيادة في تعزيز الشمولية والتنوع إطارًا تحليليًا قويًا يساعد على فهم أفضل للعلاقات والمتغيرات التي تؤثر في هذين الجانبين داخل المؤسسات. يتيح هذا الإطار للباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية والقيادة الفهم العميق لما يمكن أن يسهم في تحقيق نتائج إيجابية .

يعزز الفهم العميق لدور القيادة في تحقيق التنوع والشمولية من قدرة القادة والمديرين على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات والمعرفة. تساعد هذه القرارات على تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال .

من خلال فهم عميق لتأثير القيادة، يمكن للمؤسسات تحسين استجابتها للتحديات والفرص التي تنشأ من تعدد الثقافات والخلفيات داخل الفرق العاملة. يمكن أن تؤدي هذه الاستجابة الفعالة إلى تعزيز التكامل والتعاون داخل المؤسسات .

بفضل النظرية، يمكن للمؤسسات تعزيز التنوع والشمولية كقيم مؤسسية أساسية توجه السياسات والممارسات الداخلية. يساهم هذا في بناء ثقافة تنظيمية تعزز من الشمولية وتعزز من التفاعل والابتكار في المؤسسة .

تعكس النظرية حول أثر القيادة أيضًا التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية، حيث يمكن للقيادة الفعالة تعزيز التفاعل الاجتماعي الإيجابي وتحقيق العدالة والمساواة داخل الشركات وخارجها .

تعد النظرية حول أثر القيادة في تعزيز الشمولية والتنوع داخل بيئات العمل أساسية لفهم العلاقات التي تربط القيادة بالتنوع والشمولية، ولتحديد العوامل والممارسات التي يمكن أن تعزز هذه العلاقات بشكل فعال. يمكن أن تساهم هذه النظرية في تحسين الأداء المؤسسي ودعم التفاعل الثقافي والاجتماعي داخل المؤسسات، مما يعزز من الاستدامة والنمو على المدى الطويل .

### 1.3.2 أهمية العملية :

تؤثر القيادة الفعّالة بشكل كبير في تعزيز بيئات العمل التي تحترم التنوع والشمولية، مما يشجع على الابتكار والإبداع. القادة الذين يشجعون على التفكير المتنوع يمكنهم تحفيز فرق العمل لاستكشاف واستغلال الفرص الجديدة بفضل مختلف الخلفيات والخبرات .

من خلال تعزيز التنوع والشمولية، يمكن للقيادة تحسين الكفاءة والإنتاجية في العمليات المؤسسية. الفرق المتنوعة تعمل بشكل أكثر فعالية وتستجيب بشكل أفضل لاحتياجات السوق وتحدياتها المتغيرة .

تعتبر بيئات العمل المتنوعة مغرية للمواهب المختلفة، حيث تجذب القيادة الملتزمة بالشمولية والتنوع المواهب وتحتفظ بها بفضل البيئات الداعمة والمحفزة التي تعزز الشعور بالانتماء والاحترام .

يساهم تعزيز التنوع والشمولية في تعزيز التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق وبين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة. هذا التفاعل يعزز من الفهم المتبادل ويعزز من قدرة الفرق على حل المشكلات وتحقيق الأهداف بشكل أفضل .

بفضل الشمولية والتنوع، تتيح القيادة الفرصة للموظفين من مختلف الخلفيات الثقافية للتفاعل والتبادل الثقافي، مما يثري بيئة العمل ويعزز الاحترام المتبادل والتعاون الفعّال .

تعزيز بيئة عمل عادلة يساهم التركيز على التنوع والشمولية في بناء بيئة عمل تتسم بالعدالة والمساواة، حيث يتم التعامل مع كل فرد بشكل عادل وبناءً على الكفاءة والموهبة دون النظر إلى خلفياتهم أو هوياتهم .

بفضل القيادة الفاعلة في تعزيز الشمولية والتنوع، تتحقق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال تحقيق مجتمعات العمل الأكثر شمولية ومتكافئة واحترامًا للتنوع البشري .

تساهم العملية حول أثر القيادة في تعزيز الشمولية والتنوع داخل بيئات العمل في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار والإنتاجية، إضافة إلى تعزيز التفاعل الاجتماعي والثقافي وتحقيق العدالة والمساواة داخل المؤسسات. تساهم هذه العملية في بناء بيئات عمل تشجع على التفاعل الإبداعي وتحفز على التطور والنمو المستدام .

إنشاء بيئات عمل شاملة يساعد الركن على التنوع والشمولية في استراتيجيات القيادة على خلق بيئات عمل تعزز الشمولية وترحب بالتنوع الثقافي والجنس والعمر. هذا يساهم في تعزيز الانتماء لدى الموظفين وزيادة الرضا عن العمل .

تساهم القيادة الداعمة للتنوع في تشجيع الابتكار والإبداع، حيث يتم تقديم أفكار وآراء متنوعة تعكس خلفيات متعددة وتجارب متنوعة. هذا يمكن أن يؤدي إلى تطوير حلول إبداعية للتحديات المؤسسية .

يمكن للقيادة الفاعلة في دعم التنوع والشمولية أن تحسن من الكفاءة والإنتاجية، بفضل تحفيز الفرق المتنوعة للعمل بشكل أكثر فعالية وتحقيق نتائج متفوقة.

من خلال دعم التنوع، يمكن للقيادة تعزيز التكامل الفعال بين الأفراد والأقسام داخل المؤسسة، مما يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات والتحديات الخارجية .

يمكن للقيادة التي تؤمن بالشمولية والتنوع أن تساهم في بناء ثقافة من الاحترام والعدالة داخل المؤسسة، حيث يتم معاملة جميع الأفراد بشكل عادل ومتساوٍ دون تمييز بناءً على خلفياتهم .

يعكس دعم التنوع والشمولية من قبل القيادة التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية، حيث يساهم في تحقيق مجتمعات عمل أكثر شمولية ومتساوية، مما يعزز من سمعة المؤسسة وتأثيرها الإيجابي في المجتمع .

يعد دعم التنوع والشمولية من قبل القيادة أمراً حيوياً لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار والإبداع، إضافة إلى بناء بيئات عمل تعزز العدالة والمساواة. يساهم هذا الدعم في تعزيز التكامل والتعاون داخل المؤسسات، ويساهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات في المجتمعات التي تعمل فيها .

إدارة الاختلافات بفعالية تلعب القيادة دوراً حاسماً في تعزيز التنوع بين الفرق العاملة، وتحويل الاختلافات إلى نقاط قوة تعزز الابتكار والإنتاجية في المؤسسة .

تعزيز التعاون والتفاعل من خلال تشجيع الشمولية، تساهم القيادة في تعزيز التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية .

استفادة من التجارب المتنوعة تساعد القيادة على استغلال التنوع لتعزيز الابتكار وتوليد أفكار جديدة تساهم في تحسين منتجات وخدمات المؤسسة .

تحفيز الفرق المتنوعة يمكن للقيادة الفاعلة في دعم الشمولية تحفيز الفرق المتنوعة لتبادل الأفكار والآراء بحرية، مما يساهم في تحقيق الإبداع والتفوق التنظيمي .

زيادة الكفاءة والإنتاجية بفضل تعزيز الشمولية، تقوم القيادة بتحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال استغلال كافة المواهب والقدرات المتاحة في المؤسسة .

بناء بيئة عمل محفزة تعمل القيادة على بناء بيئة عمل تحترم وتقدر التنوع، مما يساهم في خلق بيئة محفزة تدعم النمو المستدام للمؤسسة .

يعمل دعم الشمولية والتنوع على بناء ثقافة من العدالة داخل المؤسسة، حيث يتم التعامل بمساواة مع جميع الأفراد دون تمييز .

المساهمة في المسؤولية الاجتماعية يعكس دعم الشمولية والتنوع من قبل القيادة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، من خلال تحقيق بيئة عمل تساهم في تحقيق العدالة والتقدم المجتمعي .

يعد تعزيز الشمولية والتنوع داخل بيئات العمل من أهم التحديات التي يواجهها القادة في الوقت الحالي، حيث يمكن أن يساهم ذلك في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار والإبداع، إلى جانب بناء بيئة عمل متنوعة ومحفزة. تعكس هذه الجهود أيضًا التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية وتعزيز التفاعل الاجتماعي والثقافي داخل المؤسسة وخارجها.

#### 1.4 الأسئلة الدراسة

- ما أثر الآليات والممارسات على تنفيذ السياسات الشمولية والتنوع بفعالية؟
- ما هي التحديات التي تواجه القيادة في تعزيز الشمولية وتنوع الحلول المناسبة؟
- كيف تؤثر أنماط القيادة على تعزيز الشمولية والتنوع داخل بيئات العمل؟
- ما أثر أسلوب القيادة التحفيزية في تعزيز الشمولية والتنوع داخل بيئات العمل؟

#### 1.5 أهداف الدراسة

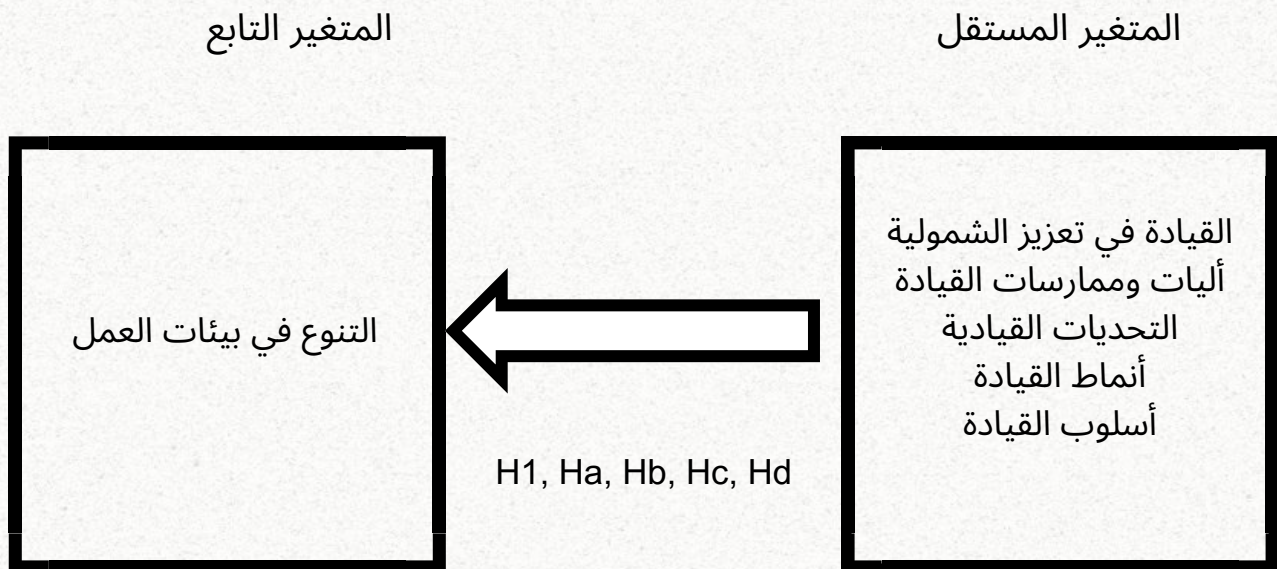
- الهدف العام: استكشاف العلاقة بين القيادة في تعزيز الشمولية والتنوع داخل بيئات العمل.
- تحديد أثر الآليات والممارسات على تنفيذ السياسات الشمولية والتنوع بفعالية.
- تقييم التحديات التي تواجه القيادة في تعزيز الشمولية وتنوع الحلول المناسبة.
- تحليل أثر أنماط القيادة على تعزيز الشمولية والتنوع داخل بيئات العمل.
- تحليل أثر أسلوب القيادة التحفيزية في تعزيز الشمولية والتنوع داخل بيئات العمل.

#### 1.6 فرضيات البحث

- H1 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة في تعزيز الشمولية والتنوع داخل بيئات العمل.
- Ha توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الآليات والممارسات وبين تنفيذ السياسات الشمولية والتنوع بفعالية.
- Hb توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه القيادة في تعزيز الشمولية و بين تنوع الحلول المناسبة.
- Hc توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة على تعزيز الشمولية وبين التنوع داخل بيئات العمل.
- Hd توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة التحفيزية في تعزيز الشمولية والتنوع داخل بيئات العمل.

## 1.7 نموذج البحث

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



الشكل ١  
النموذج المقترح من المشروع  
المصدر : الطالب

## 1.8 الدراسة الميدانية

تعد شركة الإلكترونيات المتقدمة للخدمات المساندة واحدة من الشركات الرائدة في قطاع الخدمات اللوجستية والدعم الفني في المملكة العربية السعودية، وبالنظر إلى الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الشركة في دعم العديد من القطاعات الصناعية والتجارية في المنطقة، هناك حاجة ملحة لفهم وتحليل عمليات الشركة وأدائها لتحديد نقاط القوة والضعف وفرص التحسين.

وذلك من خلال إجراء تقييم شامل لأنشطة وخدمات شركة الإلكترونيات المتقدمة للخدمات المساندة في الرياض، حيث أنه سيتم التركيز على فهم الهيكل التنظيمي للشركة، وعملياتها الرئيسية، و الاساليب المستخدمة في قيادة الموارد البشرية والمالية، بالإضافة إلى ربطها بالتنوع في بيئات العمل، كما سيتم استكشاف التحديات والفرص التي تواجهها الشركة في ظل المتطلبات المتغيرة للسوق والبيئة التنافسية.

ومن خلال هذه الدراسة الشاملة، يتوقع أن تساهم النتائج والتوصيات في تحسين الكفاءة التشغيلية للشركة وتعزيز قدرتها على خلق بيئة عمل داعمة على المدى الطويل .

## 1.9 هيكل المشروع

- الفصل الأول : المقدمة
- الفصل الثاني : الاطار النظري
- الفصل الثالث : منهجية البحث
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

## 2 الفصل الثاني : الاطار النظري

## 2.1 المقدمة

تعتبر القيادة شكلاً من أشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن و تعد شيئاً مهماً في الحياة لجميع البشر، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل ويتقدمون الجماعة، فهي ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية وأكثرها غموضاً .

ومن هذا المنطلق ، حظت القيادة باهتمام العديد من العلماء والفلاسفة والكتاب الذي بدؤوا بدراساتها ودراسة كل ما يرتبط بها ، حتى أصبحت الآن لب العملية الإدارية وقلبها النابض والأساس الذي يتم بواسطته الحكم على نجاح المنظمة من عدمه ، وأصبحت في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه من أجل تحقيق هدف ما المصري وعامر ( 2015).

وفي ضوء اهتمام العلماء بموضوع القيادة وتشعب تفرعاتها، تفاوتت تعاريف القيادة، فبعض الباحثين يرونها بعض الصفات الشخصية وآخرين يرونها سلطة ورسمية بينما يراها آخرون سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين بناءً على هذا أكد الأغا وعساف (2014) إلى ضرورة وجود بناء متسق وفق نظام معين يعتمد عليه في تفسير هذه القيادة، ومن هنا ظهر ما يسمى بنظريات القيادة التي غدت دليلاً وموجهاً للقائد ، ومفسراً ومسانداً لعمله ولتحقيق أهدافه ورغباته ، ومساعداً للتوصل إلى تنبؤات وتوقعات أكثر دقة عن عمل المنظمة .

من هنا تعد نظريات القيادة مهمة لسببين رئيسية وهي: أنها توفر طريقة لفهم وتفسير تصرفات القادة ، كما أنها توفر دليلاً لممارسة القيادة للمدراء والقادة الآخرين وتوسع الآفاق وتجنب الاعتماد على الخبرة الفردية أو الجماعية المحدودة (Bush ,et al, 2018) . كما أن العولمة والتطورات التكنولوجية تدفع المنظمات باستمرار إلى التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية وهذه البيئة تجبر المنظمات على أن تكون واعية بنماذج القيادة لتتبع أساليب القيادة المختلفة، ولذلك؛ يتعين على القادة أن يدركوا فعالية الدور والأسلوب الرائد كون القيادة لها أهمية كبيرة في تطوير المنظمات (Shafique & Loo - See , 2018) .

وترى الباحثة أن تعدد النظريات والدراسات حول موضوع القيادة يعود لكون القيادة موضوعاً حيوياً للدراسة والبحث، يؤثر ويتأثر مفهومها وممارساتها تبعاً لتطور الزمن الذي تعيشه.

من هنا تؤكد الباحثة على أهمية القيادة فهي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض كما أنها تؤثر وتتأثر ببيئة العمل، وفي هذه الورقة العلمية سيتم التفصيل في مفاهيم القيادة و بعضاً من نظريات القيادة التي كثر تداولها (الرجل العظيم، السمات، الموقفية، نظرية اتخاذ القرار) من حيث مفهومها روادها ومبادئها و ما تميزت به من قوة أو ما وجه إليها من نقد ، مع العلم بأنه يمكن أن يتفرع من هذه النظريات نظريات أخرى انبثقت منها .

تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها، فبعض الباحثين اتجه إلى تعريف القيادة على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرون اعتبروا أن القيادة ولاية وسلطة رسمية. بينما نجد أن الدراسات الحديثة ركزت على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين، من هنا سوف تعرض الباحثة عددًا من التعاريف توضح تطور مفهوم القيادة على مر الزمن.

في بداية القرن الماضي نجد أنها كانت ترمز كما ذكرها القحطاني (2008) إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه لبعض الأشخاص سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية. ظهر بعده مفهوم السلطة الرسمية والذي يرى أن القيادة تمثل السلطة، ويجب أن تمتلك القيادة كل السلطة حيث يرى هؤلاء أن السلطة لوحدها قدره على إخضاع الجماعة لإرادة القائد تجنبًا للمسائلة.

جاءت المدرسة السلوكية لترفض هذا المفهوم وتؤكد على أن القيادة مرتبطة بسلوك القائد وتأثيره على الآخرين. وعلى ضوء ذلك أكد القحطاني (2008) أن القيادة اختلفت في العصر الحالي وتغيرت لتوافق متطلبات العصر والتنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلفة، ولا يمكن الاعتماد على السمات الشخصية فقط.

وبالتالي عرف ستوجديل القيادة على أنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد للتأثير على نشاط مجموعة منظمة تجاه تحديد أو إنجاز هدف معين. كما يرى فيدلر أن السلوك القيادي يعني التصرفات المحددة التي يقوم بها القائد في مجال توجيهه وتنسيقه عمل أفراد المجموعة (آل ناجي، 2016).

كما أضاف على ذلك العديد من الباحثين عددًا من التعاريف في مجال القيادة ، والتي كشفت عن اهتمامهم بموضوع القيادة ومن أبرز هذه التعاريف كما ذكرها عطوي (2017) أن القيادة هي فن المعاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. بينما يراها آل ناجي (2016) بأنها العملية الإدارية التي يمارسها شخص معين للتأثير على مجموعة لتحقيق هدف محدد بوسيلة الإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف. وأضاف توماس جوردن (في القحطاني، 2008) تعريف القيادة على أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها كالخبرة والتعلم. إضافةً إلى ذلك عرفها (المصري وعامر، 2015) تعريف القريдо وبيتي الذين عرفوا القيادة بأنها القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه.

تستخلص الباحثة مما سبق أن هناك قاسم مشترك بين تلك التعاريف وهو القدرة على إحداث التأثير في سلوك الآخرين لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار، وليس عن قهر ومساءلة. وعليه ذكر المخلافي (2009) من خلال تعاريف القيادة جميعها يتضح أنها تؤكد على ضرورة توفر عدد من العناصر في القيادة وهي المهمة، والأفراد التابعون، والموقف القيادي، وعملية التأثير.

## 2.2 المتغير المستقل

تعددت الدراسات والنظريات خلال العقود الماضية التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة، إلا أن جذور النظرية في ميدان القيادة التربوية كما يشير بطاح والطعاني ( ٢٠١٦ ) يعود إلى النظرية في ميادين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، وهذا ما جعلها تصطبغ بالصبغة الخاصة بهما لبعض الوقت حتى لاقت اهتمامًا خاصًا وتطورًا في النصف الثاني من القرن العشرين وذلك بعد انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية حقق هذا المؤتمر نتيجة ملموسة كما ذكر أبو ناصر ( ٢٠٠٨ ) والتي تمثلت في تحديدهم لنوع التفكير السائد عن الإدارة والقيادة التعليمية التربوية ، وتقديمهم للكثير من المقترحات لتكوين فكر جديد لهذا الميدان ويقصد بالنظرية في القيادة التربوية كما يوضح الأغا و عساف ( 2014 ) بأنها مجموعة من الفروض نشأت عن طريق التجريب والفحص والملاحظة ، التي توصل إلى مبادئ تفسر طبيعة القيادة وتنبأ بها وتستبصر بما يتعلق بالجديد حولها ، وبالتالي يمكن استخدامها كما يشير أبو ناصر ( ٢٠٠٨ ) كدليل للعمل القيادي ، ولشرح و تفسير المواقف الإدارية ، ولتوليد المعرفة القيادية ولجمع الحقائق حولها . ومن جانب آخر، يمكن تعريف النظرية القيادية من وجهة نظر الباحثة إطار فكري عام يصف الممارسات الإدارية ويوجه العاملين في الإدارة نحو أداء أعمالهم على الوجه الصحيح، ويساعد القيادي على التنبؤ وتفسير الأحداث. في الوقت ذات نجد أن تلك الممارسة العملية تعطي تغذية راجعة للنظرية في القيادة وتمدها بالملاحظات والمعلومات.

ويجدر بالذكر أن تطبيق النظرية على وجه عام وفي الميدان التربوي على وجه الخصوص كما ذكرها آل ناجي (2016) هي ليست حقيقة مطلقة، وإنما هي حقيقة نسبية قابلة للدحض والرفض فهي نموذج لواقع أو تمثيل له مع ضرورة ملاحظة الفرق بينها وبين الواقع نفسه كما أن تلك النظريات تابعة لمجال العلوم السلوكية الذي يفرض وجود صعوبة فرض التنبؤ وفي اختبار الفروض. وتضيف الباحثة أن هذا الاختلاف يعود أيضا للفطرة البشرية وهي فطرة الاختلاف والتغير المستمر.

### أولاً : نظرية الرجل العظيم :

تعد نظرية الرجل العظيم كما أشار البدري (٢٠٠١) أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علمًا له أصوله وقواعده ، أم فنًا مرتبطًا بالإبداع والخبرة أم مزيج منهما ، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية ، إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين نظريات القيادة ، وقد أطلق عليها البعض كما ذكر المخلافي ( ٢٠٠٩ ) الأب الشرعي للقيادة ؛ لاعتبارها الأساس الأول الذي فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس علمية .

تنطلق هذه النظرية كما وضحتها المعاينة (2007) من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. كما ذكر جلدة (2009) أن أصحاب هذه النظرية الرجال العظام في المجتمع يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

تشير هذه النظرية بأن القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم. وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة (المصري، 2015).

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يأسس جماعته ويؤثر فيهم (آل صبرة، 2016).

بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن نظرية الرجل العظيم تعتمد أساساً على وجود أفراد يولدون عظماء، لذا فهم الأحق بالقيادة من غيرهم، فهم يمتلكون مواهب وصفات وراثية وخصائص فطرية جعلتهم قادرين على القيادة الفعالة ومن دونها لن يكونوا قادرين على ذلك.

### **لمحة تاريخية حول نظرية الرجل العظيم:**

تعود جذور هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية والفينيقية والتي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء، حيث اعتقد الإغريق أن السبب في الرخاء واستقرار المدن اليونانية في ذلك الوقت لا يرجع إلى القوانين والدساتير وحدها، بل يرجع إلى حكمة واضعيها الذين ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير مألوفة (البستان، عبد الجواد؛ وبولس، 2010).

وبعد اعتماد مبدأ النظريات في القيادة، برزت هذه النظرية كأولى النظريات التي تفسر القيادة في القرن التاسع عشر على يد عالم النفس فرانسيس جالتون عام ١٨٧٩ م الذي قام بالعديد من الدراسات لإثبات هذه النظرية، وقد أثرت نتائجها على عدد من الباحثين والمفكرين الذي تبنا اتجاه الرجل العظيم في القيادة حتى سقوطها وظهور نظرية السمات (المغربي، 2016؛ محمد، 2009).

ولبعض العلماء رأي مختلف عن ذلك، حيث يرى بعضهم أنها تعود إلى العالم الأسكتلندي توماس كارليل عام ١٨٥٧ م عندما صرح أن التاريخ حول العام هو التاريخ الذي أنجزه وقاده الرجال الذين ولدوا بصفات عظيمة ميزتهم عن غيرهم (Khan at el , 2016).

### 2.3 المتغير التابع

الدراسات السابقة التي تناولت أثر القيادة في تعزيز الشمولية والتنوع داخل بيئات العمل غالبًا ما تربط بين هذه القيم ونجاح المشاريع داخل المنظمات. يمكن تلخيص العلاقة بين نجاح المشاريع وتعزيز الشمولية والتنوع من خلال القيادة الفعالة كما يلي:

1. التأثير الإيجابي على الأداء والابتكار:

- الدراسات مثل (Cox & Blake, 1991) أظهرت أن فرق العمل المتنوعة التي يتم قيادتها بشكل فعال تميل إلى تحقيق مستويات أعلى من الابتكار والإبداع. التنوع في الأفكار والخلفيات يساهم في تقديم حلول جديدة وفعالة للمشاكل التي قد تواجه المشروع.
- البحوث الأخرى تشير إلى أن الشمولية تساعد في تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تنفيذ المشاريع بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
- 2. زيادة الالتزام والرضا الوظيفي:

- الدراسات مثل (Nishii, 2013) أشارت إلى أن القيادة التي تعزز الشمولية والتنوع تزيد من رضا الموظفين والتزامهم تجاه العمل. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام لمساهماتهم الفردية، فإنهم يميلون إلى العمل بشكل أكثر تفانيًا لتحقيق أهداف المشروع.
- القيادة التحويلية التي تركز على تطوير الأفراد وتشجيعهم تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الالتزام، مما يؤدي إلى نجاح المشاريع.

#### 3. تحسين إدارة المخاطر واتخاذ القرارات:

- الدراسات السابقة بينت أن فرق العمل المتنوعة لديها القدرة على تقديم رؤى مختلفة وتوقع المخاطر المحتملة بشكل أفضل. القيادة التي تحتضن هذه التنوعات تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات مدروسة وشاملة، مما يعزز من نجاح المشاريع.
- القيادة الخدمية، التي تهتم بتلبية احتياجات الأفراد المختلفين، تساهم في تحسين ديناميكيات الفريق والتأكد من أن جميع وجهات النظر تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
- 4. المرونة والتكيف مع التغيرات:

- الدراسات مثل (Thomas & Ely, 1996) أوضحت أن فرق العمل التي تتمتع بالشمولية والتنوع تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة والتحديات التي قد تواجه المشروع. القيادة التي تدعم التنوع تساهم في بناء فرق مرنة يمكنها مواجهة التحديات المختلفة بنجاح.
- الثقافة التنظيمية الشاملة تدعم الابتكار والمرونة، مما يمكن الفرق من التعامل مع التغيرات والمخاطر بشكل أكثر فعالية.

## 2.4 العلاقة بين متغيرات البحث

تحليل أنماط المتغيرات البحثية مثل أنماط القيادة والثقافة التنظيمية ومستويات الشمولية يساعد في فهم تأثير القيادة على تحقيق بيئات عمل شاملة ومتنوعة. الدراسات السابقة توضح أن اختيار وتطبيق الأنماط المناسبة من القيادة والثقافة يمكن أن يعزز من التنوع ويحقق الشمولية، مما يساهم في نجاح المنظمة.

الصراعات كمتغير بحثي في الدراسات السابقة تُظهر أن القيادة تلعب دورًا حاسمًا في كيفية إدارة هذه الصراعات وتحويلها إلى فرص لتعزيز الشمولية والتنوع. القيادة الفعالة تستطيع إدارة الصراعات بطرق تدعم التنوع وتخلق بيئة عمل أكثر شمولية، في حين أن القيادة الضعيفة قد تؤدي إلى تفاقم الصراعات وتقليل فرص تحقيق الشمولية والتنوع.

العديد من الدراسات تركز على نمط قيادة واحد وتأثيره على الشمولية والتنوع. هناك نقص في الأبحاث التي تستكشف التفاعل بين أنماط القيادة المختلفة داخل نفس المنظمة وكيفية تأثيرها مجتمعة على بيئة العمل .

استكشاف هذا التفاعل يمكن أن يوفر فهمًا أعمق لكيفية تحقيق التوازن بين أنماط القيادة المختلفة لتحقيق أقصى قدر من الشمولية والتنوع .

رغم الاعتراف بأهمية الشمولية والتنوع في تعزيز الابتكار، إلا أن هناك نقصًا في المقاييس الدقيقة والموثوقة لتقييم هذا التأثير .

## 2.5 الخاتمة

من خلال تبني ممارسات قيادية شاملة وداعمة للتنوع، يمكن للمنظمات تحسين بيئات العمل، تعزيز الابتكار، وزيادة الرضا الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح أكبر وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. الفجوات البحثية التي تم تحديدها توفر فرصًا لمزيد من الدراسات التي يمكن أن تساهم في تطوير فهم أعمق لهذه العلاقة وتعزيز الممارسات الأفضل في هذا المجال .

## **الفصل الثالث : منهجية البحث**

### 3.1 المقدمة

يوضح هذا الفصل المنهجية المستخدمة لدراسة موضوع القيادة في تعزيز الشمولية وعلاقتها بالتنوع داخل بيئات العمل، ويعرض هذا الفصل بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات أخذ العينات وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراء تحليل البيانات، و أخيرا الخاتمة.

### 3.2 : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

تعتبر التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث أداة أساسية تضمن الوضوح والدقة في قياس المتغيرات. فهي توضح كيفية التعامل مع المتغيرات سواء من خلال قياسها مباشرة أو ملاحظتها أو التلاعب بها. تسهم هذه التعريفات في تسهيل القياس وضمان الاتساق عبر مراحل الدراسة، مما يعزز موثوقية النتائج. كما تساعد في تحسين صلاحية الدراسة من خلال التأكد من أن الأساليب تعكس المفاهيم بدقة، مما يجعلها جزءاً أساسياً من البحث العلمي ويعزز من قيمة النتائج.

#### 3.2.1 ( تعزيز الشمولية )

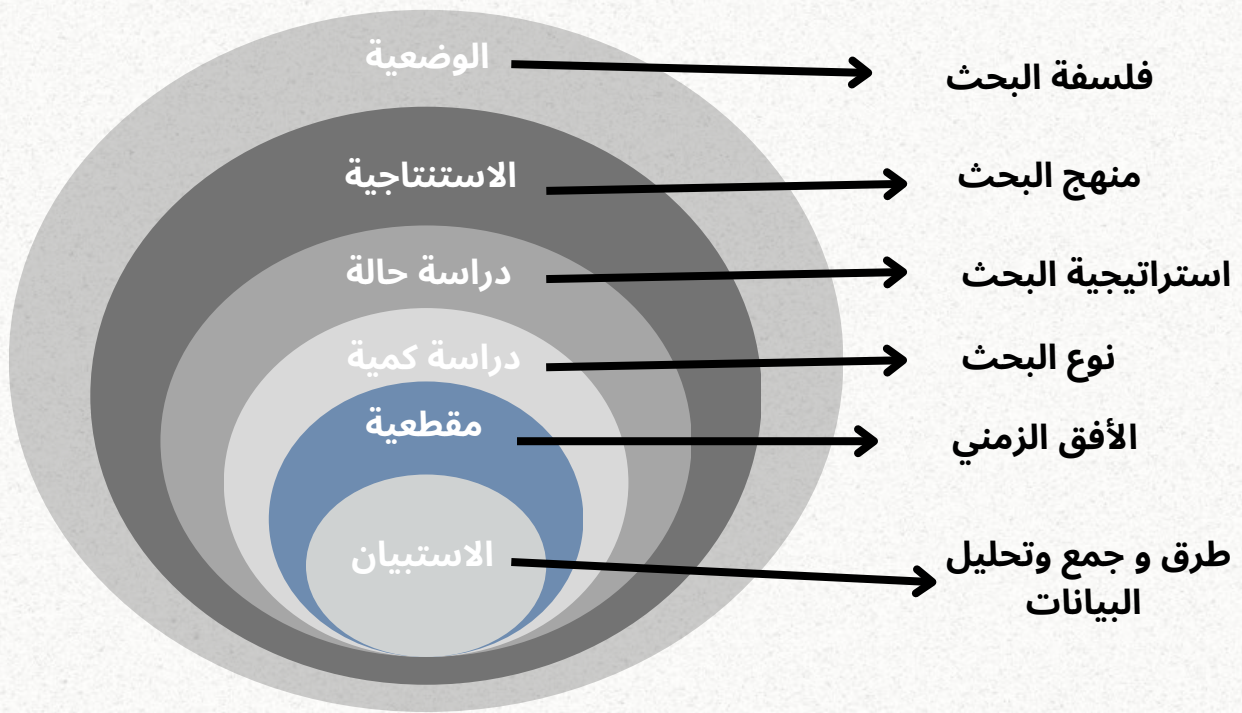
التعريف تعزيز الشمولية سيتم دراسة أساليب القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية التي تركز على تحفيز الموظفين وتحقيق تغيير إيجابي في المنظمة، والقيادة التشاركية التي تشجع على مشاركة الموظفين في صنع القرارات. سيتم قياس تأثير هذه الأساليب من خلال استبيانات ومقابلات تقيس مدى شعور الموظفين بالتأثير القيادي وتفاعلهم مع القادة . (سلمان ، الناصر، 2016)

#### 3.2.2 ( بيئات العمل )

التعريف بيئات العمل سيتم تحليل ممارسات القيادة التي تتبناها المنظمات لدعم التنوع، مثل التدريب على التنوع والشمولية، وتطوير السياسات التي تضمن تكافؤ الفرص . (عبدالوهاب ، 2014)

### 3.3 التصميم البحث :

فلسفة البحث : الوضعية  
منهج البحث : الاستنتاجية  
استراتيجية البحث : دراسة حالة  
نوع البحث : دراسة كمية  
الأفق الزمني : مقطعية  
طرق و جمع و تحليل البيانات : الاستبيان



الشكل 2 تم عملها بواسطة الباحث

### 3.4 مجتمع البحث و طرق و تقنيات أخذ العينات :

تُعتبر عينة البحث وتقنيات أخذ العينات من العناصر الأساسية في الدراسات العلمية، حيث تعتمد التحليلات الإحصائية على البيانات المستمدة منها. لذا، يتعين على الباحثين الالتزام بالدقة والموضوعية عند اختيار عينة البحث وطرق أخذها، لضمان تمثيل البيانات بشكل صحيح للمجتمع المستهدف، مما يساهم في الحصول على نتائج بحثية موثوقة. في هذا القسم، سيتم توضيح مجتمع الدراسة وعينة البحث وطرق أخذ العينة.

#### 3.4.1 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع البحث من العاملين والقادة في مختلف المؤسسات داخل القطاعات المتنوعة، بما في ذلك الشركات الخاصة، والقطاع الحكومي، والمنظمات غير الربحية .

| القطاع                                            | التصنيفات      | عدد الموظفين |
|---------------------------------------------------|----------------|--------------|
| شركة الالكترونيات<br>المتقدمة للخدمات<br>المساندة | الإدارة العليا | 3            |
|                                                   | الموظفين       | 30           |

جدول رقم 1 المصدر الطالب

#### 3.4.2 عينة الدراسة :

يتم اختيار بعض المؤسسات التي لديها سياسات وبرامج واضحة لدعم الشمولية والتنوع، مما يساعد على تقييم فعالية القيادة في تطبيق هذه السياسات .

| عينة البحث                                                            | حجم العينة |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| الموظفين في شركة<br>الالكترونيات المتقدمة<br>للخدمات المساندة بالرياض | 30         |

جدول رقم 2 المصدر الطالب

#### 3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة :

تم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية ، وتقنيات أخذ العينات العشوائية البسيطة .

### 3.5 طرق جمع البيانات :

سيتم معالجة البيانات المجمعة من خلال التحليل الإحصائي، الذي يتضمن تحديد البيانات الأولية وفحصها بدقة، ثم تحويلها إلى معلومات قيمة تفيد في البحث، ويهدف هذا النهج إلى كشف الروابط الأساسية بين المتغيرات، مع التركيز على العلاقة بين المتغير المستقل، وهو تعزيز الشمولية، والمتغير التابع، وهو بيئات العمل في شركة الإلكترونيات المتقدمة للخدمات المساندة بالرياض، كما سيساعد التحليل الإحصائي في فهم أعمق لهذه العلاقة وتحديد تأثير تعزيز الشمولية على بيئات العمل في الشركة .

#### 3.5.1 تعزيز الشمولية :

اعتمد الطالب على استبانة رشيد واخرين ٢٠٢٢ لقياس متغير تعزيز الشمولية حيث شمل الاستبيان على ١١ سؤال، والاداة المستخدمة هي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة).

| المتغير        | أبعاد البحث                                                      | عدد أسئلة الاستبيانات | المصدر                                                                                                       |
|----------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعزيز الشمولية | الوعي الذاتي<br>التشغيل و التوازن<br>المنظور الأخلاقي<br>الداخلي | 11                    | رشيد واخرين، 2022، استبيان<br>تعزيز الشمولية ، القيادة<br>الأصيلة ودورها في تعزيز<br>مخرجات العمل الموقفية . |

جدول رقم 3 المصدر الطالب

### 3.5.2 بيانات العمل :

اعتمد الطالب على استبانة رشيد واخرين ٢٠٢٢ لقياس متغير بيانات العمل حيث شمل الاستبيان على ١٤ سؤال، والاداة المستخدمة هي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة).

| المتغير                | أبعاد البحث                       | عدد أسئلة الاستبيانات | المصدر                                                                                                      |
|------------------------|-----------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التنوع في بيانات العمل | الرضا الوظيفي<br>الالتزام الوظيفي | 14                    | رشيد واخرين، 2022، استبيان التنوع في بيانات العمل ، القيادة الأصيلة ودورها في تعزيز مخرجات العمل الموقفية . |

جدول رقم 4 المصدر الطالب

### 3.6 أنواع البيانات :

تنقسم انواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات أولية تم جمعها بواسطة باحثين اخرين وهي كالآتي:

#### 3.6.1 البيانات الأولية :

- توزيع استبيانات على مجموعة من الموظفين في شركة الإلكترونيات المتقدمة للخدمات المساندة بالرياض.
- قياس مستوى أداء الموظفين في شركة الإلكترونيات المتقدمة للخدمات المساندة بالرياض.

#### 3.6.2 البيانات الثانوية :

- \* مراجعة الأبحاث السابقة لاستنباط معلومات تتعلق بتعزيز الشمولية و بيانات العمل.
- الاطلاع على الكتب والمقالات المتعلقة بأساليب تعزيز الشمولية في بيانات العمل.

### 3.7 طرق و أساليب تحليل البيانات :

يعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ولتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظره ثاقبة لخصائص، مجتمع العينة، حيث يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الاخرى ذات الصلة.

وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشاف) تستخدم لتحديد ما إذا كانت ادوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبارات كرو نباخ الفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

### 3.8 خاتمة :

تم استعراض في الفصل الثالث منهجية البحث، حيث شملة على المقدمة والتعريفات الاجرائية للبحث وتصميم البحث، ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وأساليب تحليل البيانات، واخيرا الخاتمة .

## قائمة المراجع

---

- محمد السيد مخلوف, . تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويس لتحقيق ميزتها التنافسية (تصور مقترح). مجلة كلية التربية (أسيوط), 38(6), 19-128. (2022)
- عبدالله مداري الحربي قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية (2024)
- وفاء فنجري مرزوق سعيد ابحاث فى تخصصات ادارة الاعمال - المحاسبة - الاقتصاد - الاحصاء باللغة العربية واللغة الانجليزية الصفحة 69-112 (2021)
- أسماء محمد عبيد الحفيتي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية – جامعة حلوان في مصر (2023)
- ا.د. عامر علي حسين العطوي كلية الرادين الجامعة للعلوم في بغداد ، العراق (2019)
- فاطمة علي أبو الحديد كلية الدراسات الإنسانية في جامعة الأزهر في القاهرة ، مصر (2018)
- سناء أبوليفة جامعة أسيوط- كلية التجارة - مصر (2020)
- رائد محيد ناصر ، دور القيادة بالقيم في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة (بحث استطلاعي الاراء موظف جامعة وارث الانبياء عليا السلام/ العتبة الحسينية المقدسة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء، (2020)
- سجاد محمد عطية الجنابي جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق (2022)
- صباح عبد الله الصومالي دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية (2020)

- ابتسام : الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية رسالة ماجستير منشورة ، في اختصاص الادارة ، قسم العلوم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية ، جامعة محمد خضير في بسكرة ، الجزائر (2015)
- سعد بن مزروق : القيادة الأصيلة و الابداع ، الدور الوسيط للازدهار في العمل ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية بغزة ، فلسطين (2021)
- تقي بدري : الوعي الذات و علاقته بالاقناع الاجتماعي لدى طلبة الجامعة ، رسالة (ماجستير ) في اختصاص علم النفس ، كلية التربية لعلوم الصرفة ، جامعة بغداد (2015)
- تغريد جلال : أثر القيادة الأصيلة لدى المشرفين التربويين في تحسين مستوى الدافعية للانجاز لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة ، رسالة (ماجستير ) في اختصاص ادارة التربية ، قسم أصول التربية و الادارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الأقصى (2019)
- عبدالواحد سعود سعيد الزهراني قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.(2021)
- حنان حسن سليمان : تطوير مهارات الادارية بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء مدخل القيادة الأصيلة و بالاستفادة من خبرة استراليا ، مجلة كلية التربية . (2021)
- د. بلال خلف، دور الجامعات في ثقافة الحوار والتسامح، جامعة الإسراء ، مؤسسة الفكر العربي، عمان، الأردن ، 2010
- د. عبدالرزاق غزال، تكريس التعددية الإعلامية عبر تحقيق التنوع الثقافي في وسائل الاعلام ، مجلة الباحث الاجتماعي ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2019
- ماجد الغرباوي، تحديات العنف، معهد الأبحاث والتنمية الحضارية، العراق، بغداد، 2009
- نوح الهرموزي ، موسوعة المفاهيم الأساسية في العلوم الإنسانية و الفلسفة ، منشورات المتوسط ، الرباط ، المغرب ، 2017
- د. ياسين البكري ، التنشئة الاجتماعية السياسية، سلسلة ثقافة ديمقراطية، بغداد ، 2013.
- انتوني جديز ، علم الاجتماع ، المنظمة العربية للترجمة ، ترجمة، فايز الصباغ ، بيروت ، 2005
- د. احمد إبراهيم حمزة، السياسة الاجتماعية ، دار المسيرة، الأردن ، 2015
- يويل واخرون، موسوعة علم الاجتماع ، المستقبل الرقمي، 2020.
- رزكار حمه رشيد قسم إدارة المصارف، معهد دوكان التقني، جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، إقليم كردستان، العراق (2022)

## قائمة الملاحق

يعد الباحث هذه الاستمارة مقياسا سيعتمد عليه لأغراض البحث العلمي ، و إن مشاركتكم ستنعكس بآثار إيجابية في إظهار هذه الدراسة بالمستوى الذي يطمح إليه الباحث .

لذا يرجى تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال ، علما أن الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا فلا داعي لذكر الاسم ، و نعتذر بأننا ننوه لحضراتكم مشكورين بأن إهمال أي سؤال في الإجابة سيجعل هذا المقياس غير مكتمل ، نشكر لكم حسن استجابتكم .. والله الموفق

### المعلومات الشخصية :

الملاحظة : الإجابة تكون بوضع علامة ☒ في الخانة المناسبة .

#### 1 . الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

#### 2 . العمر :

☐ أقل من 20 ☐ 30 - 21 ☐ 40 - 31 ☐ 50 - 41 ☐ أكثر من 51

3 . المستوى التعليمي :

☐ الثانوية العامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فما فوق ☐

4 . الخبرة الوظيفية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 10 - 6 ☐ 15 - 11 ☐ 20 - 16 ☐  
☐ أكثر من 21

5 . المستوى الوظيفي :

☐ مدير ☐ مساعد ☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐

6 . شارك في دورات التدريبية :

☐ أقل من 5 ☐ 10 - 6 ☐ 15 - 11 ☐ أكثر من 16 ☐

7 . نوع المؤسسة :

☐ حكومية ☐ خاصة ☐ غير ربحية ☐ أخرى ☐

8 . مدة العمل في المؤسسة:

☐ أقل من سنة ☐ 3-1 سنوات ☐ 6-4 سنوات ☐  
☐ 7-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

## جدول أدوات البحث

| المتغير        | أبعاد البحث                                                      | عدد أسئلة الاستبيانات | المصدر                                                                                                       |
|----------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعزيز الشمولية | الوعي الذاتي<br>التشغيل و التوازن<br>المنظور الأخلاقي<br>الداخلي | 11                    | رشيد وآخرين، 2022، استبيان<br>تعزيز الشمولية ، القيادة<br>الأصيلة ودورها في تعزيز<br>مخرجات العمل الموقفية . |

## الاستبيان الأول تعزيز الشمولية

|                            | العبارات                                                              | أُتفق بشدة | اتفق | محايد | أُتفق لا | لا أُتفق بشدة |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|----------|---------------|
| <b>1 - الوعي الذاتي</b>    |                                                                       |            |      |       |          |               |
| 1                          | يبحث قائدي عن المعلومات المرتدة لتحسين التفاعل مع الآخرين .           |            |      |       |          |               |
| 2                          | يدرك قائدي بدقة كيف ينظر الآخرون إلى قدراته .                         |            |      |       |          |               |
| 3                          | يعرف قائدي ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم موقفه في القضايا الهامة . |            |      |       |          |               |
| 4                          | يدرك قائدي كيف تؤثر تصرفاته على الآخرين .                             |            |      |       |          |               |
| <b>2 - التشغيل التوازن</b> |                                                                       |            |      |       |          |               |
| 5                          | يصغي قائدي باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى الاستنتاجات . |            |      |       |          |               |
| 6                          | يحلل قائدي البيانات المتعلقة بالموضوع قبل اتخاذ القرار .              |            |      |       |          |               |
| 7                          | يصنع قائدي قرارات صعبة بناءً على معايير مرتفعة للسلوك الأخلاقي .      |            |      |       |          |               |

|                                     |  |  |  |  |                                                                                      |    |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                     |  |  |  |  | يأخذ قائي في الاعتبار وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت تمثل تحدياً للأوضاع القائمة . | 8  |
| <b>3 - المنظور الأخلاقي الداخلي</b> |  |  |  |  |                                                                                      |    |
|                                     |  |  |  |  | ما داخل قائي يظهر في تصرفاته الخارجية .                                              | 9  |
|                                     |  |  |  |  | يرهن قائي على أن معتقداته تتوافق مع تصرفاته .                                        | 10 |
|                                     |  |  |  |  | يصنع قائي قراراته بناء على قيمه الجوهرية .                                           | 11 |

## جدول أدوات البحث

| المتغير               | أبعاد البحث                       | عدد أسئلة الاستبيانات | المصدر                                                                                                     |
|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التنوع في بيئات العمل | الرضا الوظيفي<br>الالتزام الوظيفي | 14                    | رشيد وآخرين، 2022، استبيان التنوع في بيئات العمل ، القيادة الأصيلة ودورها في تعزيز مخرجات العمل الموقفية . |

## الاستبيان الثاني التنوع في بيئات العمل

|                   | العبارات                                                     | أُتفق بشدة | اتفق | محايد | أُتفق لا | لا أُتفق بشدة |
|-------------------|--------------------------------------------------------------|------------|------|-------|----------|---------------|
| 1 - الرضا الوظيفي |                                                              |            |      |       |          |               |
| 1                 | أشعر بالرضا لان الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول . |            |      |       |          |               |
| 2                 | يتم منح المكافآت في منظماتنا على اساس معايير واضحة و عادلة . |            |      |       |          |               |
| 3                 | تتم عملية الترقية على اساس الاداء الكفاءة .                  |            |      |       |          |               |
| 4                 | لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها .                |            |      |       |          |               |
| 5                 | انا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين .                 |            |      |       |          |               |
| 6                 | مكان العمل نظيف و يشعرني بارتياح كبير .                      |            |      |       |          |               |
| 7                 | التعاون المتبادل هو السمة الغالبة انجاز الاعمال .            |            |      |       |          |               |

## 2 - الالتزام التنظيمي

|  |  |  |  |  |                                                                |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | أقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار في الوظيفة . | 8  |
|  |  |  |  |  | الاستمرار مدى الحياة في العمل في المؤسسة يشعرني بالسعادة .     | 9  |
|  |  |  |  |  | أفكر أحياناً بالاستقالة عن العمل .                             | 10 |
|  |  |  |  |  | أتأخر في الوصول للوقت المحدد لدوام العمل في المؤسسة .          | 11 |
|  |  |  |  |  | أقوم بتأجيل مهام العمل لوقت آخر .                              | 12 |
|  |  |  |  |  | أقوم بتذليل الصعوبات بالعمل يقدر المستطاع .                    | 13 |
|  |  |  |  |  | أشعر بأنني مهمل في المجاري لمهام في العمل .                    | 14 |

(رشيد ، 2022)