

أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية في شركة الجبر
للسيارات بمدينة الخبر

The impact of transformational leadership on human
resources performance.

بحث تقدمت به الطالبة

بشرى عبد الله ناصر سرحان

2021205299

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أثمن جهودكم الكبيرة في جميع أوقات الدراسة التي مرت علينا هنا، فما فعلتموه معي يفوق أكبر من كل الشكر والتقدير.

الإهداء

الى من كلله الله بالهيبة والوقار.. الى من علمني العطاء بدون انتظار
الى من احمل اسمه بكل افتخار.. ارجوا من الله ان يرحمك ويتقبلك من الشهداء
..والذي العزيز رحمه الله
..الى جنتي.. الى معنى الحب والحنان والتفاني
الى من كان دعاؤها سر نجاحي.. وحنانها بسلم جراحي
..الى بسمة الحياة وسر الوجود.. الى ست الحبايب أُمي
..والى أخوتي اللذين تقاسموا معي عبء الحياة وكانوا دائماً بجانبني
وأخيراً الى كل من ساعدني وكان له دور من قريب او بعيد في إتمام هذه الدراسة
سائلة المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة
ثم الى كل طالب علم سعى بعلمه ليفيد الإسلام
..والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة

المستخلص:

جدول المحتويات:

١	الشكر والتقدير
٢	الإهداء
٣	مستخلص الدراسة
٤	جدول المحتويات
٥	قائمة الأشكال
٥	قائمة الجداول
٦	الفصل الأول: الإطار العام
٧	1.1.1 المقدمة
٨	2.1. مشكلة الدراسة
٨	1.3.1. الفجوات على المستوى النظري
٩	1.3.2. الفجوات على المستوى التطبيقي
١٠	1.4. أهمية الدراسة
١٠	1.3.1 على المستوى النظري
١١	1.3.2 على المستوى التطبيقي
١٣	1.3. اسئلة الدراسة
١٣	1.5. اهداف الدراسة
١٣	1.6. فرضيات الدراسة
١٤	1.7. نموذج الدراسة
١٦	1.8. الدراسة الميدانية
١٨	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٩	2.1. المقدمة
١٩	2.2. المتغير المستقل
٢٢	2.3. المتغير التابع
٢٥	2.4. العلاقة بين المتغيرين
٢٦	2.5. الخاتمة

الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج البحث المقترح	18
2	منهجية البحث	19
3	ابعاد القيادة التحويلية	22
4	ابعاد الموارد البشرية	24

قائمة الأشكال:



الفصل الأول الإطار العام

1.1.1. المقدمة:

تظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية في إطار التوجيهات العالمية الجديدة أكثر فأكثر، حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد، والتي تظهر من خلال حدة المنافسة بين المؤسسات، المتطلبات النوعية لمعمل، الجودة في الإنتاج والتحسين في الخدمات. وهذا ما جعل الكثير من المؤسسات خاصة في الدول النامية تعاني انخفاض في مستوى الأداء والإنتاجية نظرا لكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها، والتي غالبا ما تعود إلى عدم توفر إدارة فعالة تهتم بالعمال.

وعلى اعتبار المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية والأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة كونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم ، كما أنه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة والتفوق على مثيلاتها في السوق، لذلك تميل المؤسسات المعاصرة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الأفراد من خلال توفير بيئة أو إدارة تهتم بالأفراد واحتياجاتهم ورغباتهم ، قائمة على استخدام أساسيات وتقنيات تسيير الموارد البشرية والاعتماد على برامج عملية تخدم المؤسسة والفرد. بوشارب بولوداني & خالد. (٢٠٢٣). تنمية الموارد البشرية.

وفقاً لدراسة: رايس مراد 2006-2005.

- الآثار التي ألحقتها تكنولوجيا المعلومات بالموارد البشرية والتي تتمثل بالخصوص في الاتجاه نحو تقييم العمالة خاصة بالنسبة للأنشطة الروتينية نتيجة للأتمتة المتزايدة للنشاط التجاري واللجوء لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وهذا سيؤدي لرفع من كفاءة وإنتاجية المورد البشري داخل التنظيم وذلك كنتيجة لتقص التكاليف وضغوطات العمل، كما وأوجدت تكنولوجيا المعلومات مهارات معينة ينبغي على الافراد العاملين التحلي بها وأبرزها مهارات الحاسوب.

تعد القيادة التحويلية من أهم الوظائف بالمؤسسات كما لها قدرة على التأثير المباشر على العاملين ودفعهم إلى تحقيق أداء عالي ومنه الوصول إلى أهداف المؤسسة ونظرا للتغيرات الحاصلة أصبح موضوع القيادة التحويلية يحظى بأهمية بالغة ، كما له تأثير على تنمية كفاءة المورد البشري داخل المؤسسة، وربما تكون القيادة التحويلية أعظم التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيقها على أرض الواقع.

بنور, & بن عمار. (٢٠٢٣). تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت)

1.2. مشكلة البحث:

مشكلة البحث في تأثير القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية تتمحور حول فهم العلاقة الدقيقة بين نمط القيادة التحويلي وأداء الموظفين. يتطلب هذا البحث استكشاف كيفية قدرة القادة التحويليين على تحفيز الموارد البشرية وتعزيز مهاراتها والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل، وذلك في ظل الاختلافات الثقافية والبيئية التي قد تؤثر على هذه العلاقة.

2.1. الفجوات النظرية:

- **قلة الدراسات النظرية المحددة :** العديد من الدراسات تركزت على النظريات العامة للقيادة التحويلية دون التركيز بشكل كاف على كيفية تأثيرها على أداء الموارد البشرية بشكل محدد وتفصيلي.
- **تحديد المؤشرات الأدائية :** نقص في تحديد المؤشرات الدقيقة والموثوقة التي تقيس أداء الموارد البشرية بشكل شامل ومناسب، مما يجعل من الصعب تقييم تأثير القيادة التحويلية على هذا الأداء.
- **السياقات المتنوعة :** قلة الدراسات التي تناولت تأثير القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية في سياقات وظروف مختلفة، مثل الصناعات المختلفة أو البيئات الثقافية المتنوعة.
- **العوامل الوسيطة والمعوقة:** عدم التفريق بشكل كاف بين العوامل التي تعزز من تأثير القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية والعوامل التي قد تعيق هذا التأثير.
- **الدراسات الطويلة الأجل :** نقص في الدراسات التي تتبع تأثير القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية على المدى الطويل، مما يحد من قدرتنا على فهم العلاقات السببية بشكل كامل.

2.2. الفجوات التطبيقية:

- **الثقافة المحلية والسياق الإقليمي:** هناك حاجة لفهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية في السياق الثقافي والاجتماعي المحدد لمنطقة الخبر، مع الاهتمام بالعوادات والتقاليد المحلية وتأثيرها على تطبيق نماذج القيادة.
- **قطاعات الصناعة المحلية:** تختلف تحديات واحتياجات قطاعات الصناعة المختلفة في منطقة الخبر، مما يتطلب دراسات تحليلية تعمل على تحديد كيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية بشكل خاص داخل كل قطاع.
- **التكنولوجيا والابتكار:** بسبب التطور التكنولوجي والابتكار في منطقة الخبر، تحتاج الدراسات إلى فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على استجابة الموارد البشرية للتكنولوجيا الجديدة والابتكارات في السوق.
- **المشاكل البيئية والاقتصادية:** الظروف البيئية والاقتصادية الفريدة في منطقة الخبر قد تؤثر على تطبيق نماذج القيادة التحويلية ونجاحها في تعزيز أداء الموارد البشرية، ولذا فإن دراسات محددة تحتاج إلى التركيز على هذه العوامل.
- **التحديات اللوجستية والإدارية:** تواجه الشركات والمؤسسات في منطقة الخبر تحديات لوجستية وإدارية محددة، مما يتطلب دراسات تحليلية تقيم كيفية تأثير القيادة التحويلية على تحسين هذه العمليات وتعزيز أداء الموارد البشرية.

وفقاً لما سبق تهدف الدراسة الحالية الى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

"تقييم اثر القيادة التحويلية على إدارة الموارد البشرية"

1.3 أهمية البحث:

البحث في تأثير القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية يمثل موضوعاً ذا أهمية كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية والعلوم الإدارية بشكل عام. فهو يساهم في فهم كيفية تأثير القادة الذين يتبنون نهجاً تحويلياً في تحفيز وتنمية مهارات وإمكانيات الموظفين. تلك الدراسات تساعد على تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات، وبالتالي تعزز الإنتاجية وتحقق أهداف الشركة بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لهذا البحث أن يساهم في تطوير استراتيجيات القيادة وبرامج التدريب والتطوير التي تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة التحويلية واستفادة مثلى من قدرات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.

3.1. الأهمية النظرية:

الأهمية النظرية لتعبئة الفجوات في الدراسات السابقة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية تتمثل في عدة نقاط مهمة:

١. فهم أعمق للعلاقات السببية: من خلال ملء الفجوات النظرية، يمكن أن نحصل على فهم أعمق وأكثر دقة لكيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية. هذا يساعد في تحديد الآليات التي تفسر هذه العلاقة وتحديد العوامل المؤثرة.

٢. تعزيز النظريات القيادية: بملء الفجوات، يمكن تعزيز النظريات القيادية المتعلقة بالتحول والتطوير الشخصي للقادة، وكيفية تطبيق هذه النظريات في سياقات متنوعة ومختلفة.

٣. تطوير المنهجيات البحثية: بالنظر إلى الفجوات، يمكننا تطوير منهجيات بحثية جديدة تتضمن استخدام تقنيات تحليل البيانات المتقدمة أو النهج التجريبي لتحقيق دراسات أكثر دقة وشمولية.

٤. تعزيز المعرفة التطبيقية: يمكن أن تساعد الدراسات الجديدة في تعزيز المعرفة التطبيقية حيث يمكن استخدام النتائج لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وبرامج التدريب والتطوير داخل المنظمات.

الحلول المقترحة:

- نهج متكامل للبحث: تطوير نهج متكامل يجمع بين الدراسات النظرية والتطبيقية لفهم أفضل لتأثير القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية. يمكن أن يتضمن هذا النهج استخدام تحليلات الشبكات الاجتماعية والنمذجة البيانية لفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة.
- دراسات الحالات المتعددة: إجراء دراسات حالات متعددة في عدة منظمات لفهم كيفية تأثير القيادة التحويلية في سياقات وظروف مختلفة. يمكن أن تساهم هذه الدراسات في تحديد الأنماط العامة والاستثنائية للتأثير.
- استخدام التكنولوجيا والبيانات الضخمة: تطبيق التكنولوجيا والابتكارات في تحليل البيانات لتوفير رؤى عميقة حول تأثير القيادة التحويلية، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليلات النصوص لتحليل البيانات الكبيرة.
- التفكير المتعدد الأبعاد: تطوير منهجيات تحليلية تعكس التفكير المتعدد الأبعاد والتي تأخذ بعين الاعتبار تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على تطبيق القيادة التحويلية وفعاليتها.
- التحليل الهرمي والنمذجة السلوكية: استخدام التحليل الهرمي والنمذجة السلوكية لفهم الآليات التي تربط بين متغيرات القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية بشكل أعمق وأكثر دقة.

1.3.2. الأهمية العلمية:

الأهمية التطبيقية لدراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية تتجلى في عدة نقاط مهمة:

١. تحسين الأداء والإنتاجية: البحث في هذا المجال يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنظمات، حيث يظهر أن القادة التحويليين قادرين على تحفيز وتنمية قدرات موظفيهم بشكل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية أكبر.

٢. **تعزيز الابتكار والتطوير:** القيادة التحويلية تشجع على التفكير الإبداعي وتعزز الابتكار داخل المنظمات، مما يؤدي إلى تحسين العمليات وتطوير منتجات وخدمات جديدة تساهم في تعزيز تنافسية الشركة في السوق.

٣. **تحسين رضا الموظفين والولاء:** القادة التحويليون يتمتعون بالقدرة على بناء علاقات إيجابية مع الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم وإحساسهم بالانتماء والولاء للمنظمة، الأمر الذي يساهم في تقليل معدلات التغيير والاستقالة.

٤. **تعزيز القدرة على التكيف والمرونة:** القيادة التحويلية تعزز قدرة الموظفين والمنظمات عمومًا على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية بشكل أكبر، مما يجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة السريعة للتحديات.

٥. **تحسين سمعة المؤسسة وجذب المواهب:** القيادة التحويلية تساهم في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة كمكان ملائم للعمل، مما يزيد من جذب المواهب المؤهلة والتميزة إلى المنظمة.

نتائج البحث المترتبة على الممارسين ومتخذي القرار تتضمن:

• **فهم أفضل لدور القيادة التحويلية:** يساهم البحث في تعزيز فهمنا لدور القيادة التحويلية وأهميتها في تحسين الأداء الإداري والمؤسسي.

• **تطوير استراتيجيات قيادية فعالة:** يوفر البحث إشارات واضحة حول الخصائص والممارسات التي يمكن أن تساعد في تطوير وتنفيذ استراتيجيات قيادية تحويلية بنجاح.

- **تحفيز التدابير التنفيذية الفعالة:** يقدم البحث دلائل على الإجراءات والسياسات التي يمكن اتخاذها من قبل المدراء والقادة لتعزيز القيادة التحويلية وتحقيق أقصى استفادة من موارد المؤسسة.

1.4. أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي: كيف تؤثر القيادة التحويلية على إدارة الموارد البشرية؟

١. ماهو اثر التأثير المثالي على الموارد البشرية؟

٢. كيف يؤثر الدفع والإلهام على الموارد البشرية؟

٣. كيف يؤثر التشجيع الإبداعي على الموارد البشرية؟

1.5. أهداف البحث:

الهدف الرئيسي: دراسة أثر القيادة التحويلية على إدارة الموارد البشرية.

١. دراسة أثر التأثير المثالي على الموارد البشرية

٢. تقييم أثر الدفع و الإلهام على الموارد البشرية

٣. التحقق من أثر التشجيع الإبداعي على الموارد البشرية

1.6. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مابين اثر القيادة التحويلية والموارد البشرية

١. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين الأداء الوظيفي والموارد البشرية

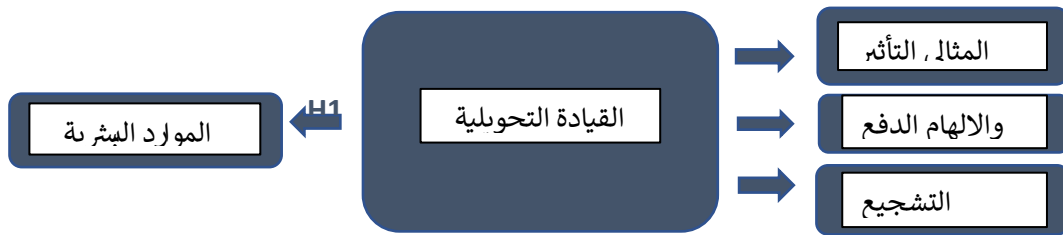
٢. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأمان والخصوصية والموارد البشرية

٣. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين المعلومات والاتصال علة الموارد البشرية

٤. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين التدقيق الداخلي على الموارد البشرية

يتم استكشاف واختبار هذه الفرضيات من خلال تحليل البيانات والمعلومات المستقاة من الدراسات والاستبيانات والمقابلات وغيرها من المصادر ذات صلة .

1.7. نموذج البحث:



الشكل 1: النموذج المقترح لدراسة الطالبة

1.9. الدراسة الميدانية:

شركة الجبر للسيارات هي واحدة من الشركات الرائدة في مجال بيع وخدمة السيارات في المملكة العربية السعودية. تأسست الشركة منذ عقود وتتمتع بسمعة مرموقة بفضل التزامها بتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة. تمثل الشركة مجموعة واسعة من العلامات التجارية العالمية، مثل كيا، وتوفر خدمات متكاملة تشمل البيع، الصيانة، وقطع الغيار. تشتهر شركة الجبر للسيارات بشبكة فروعها الواسعة ومراكز الصيانة المجهزة بأحدث التقنيات لتلبية احتياجات العملاء بكفاءة.

وتشمل متغيرات البحث في دراسة شركة الجبر للسيارات تأثير التكنولوجيا وخدمة العملاء. من ناحية التكنولوجيا، تركز الدراسة على الابتكارات التقنية في عمليات البيع وخدمات ما بعد البيع، مثل أنظمة إدارة العملاء (CRM) ومنصات البيع عبر الإنترنت التي تتيح للعملاء استعراض وشراء السيارات بسهولة، بالإضافة إلى تكنولوجيا الصيانة المتقدمة وأجهزة التشخيص الحديثة التي تسهل عمليات الصيانة والإصلاح. كما تشمل التكنولوجيا المستخدمة في التسويق الرقمي، والتي تساهم في الوصول إلى جمهور أوسع وتعزيز العلامة التجارية. من ناحية خدمة العملاء، تبحث الدراسة في استراتيجيات تحسين تجربة العملاء، وضمان جودة الخدمة المقدمة، وقياس رضا العملاء من خلال الاستبيانات والملاحظات المباشرة. وتهدف الدراسة إلى تقييم مدى فعالية استراتيجيات خدمة العملاء وتحليل مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تقديم توصيات لتحسين استخدام التكنولوجيا في العمليات التشغيلية وتعزيز تجربة العملاء.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة والإطار النظري:

المقدمة:

تهتم العديد من المنظمات حول العالم بفهم وتطوير المهارات القيادية، فيغض النظر عن نوع أو نشاط المنظمة، تلعب القيادة دروراً محورياً في إيجاد فرق عمل مرتفعة الأداء، وتحقيق أعلى مستويات الرضا والارتباط الوظيفي، وقد تميزت وانفردت القيادة التحويلية في ذلك عن غيرها من أنواع القيادة المختلفة، تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، وعامل الأساسي لنجاح أي كيان تنظيمي، وهو الأمر الذي يتطلب وجود قيادة قادرة على مواكبة التغيير المستمر بكفاءة وفاعلية حسين السراج. & عبدالسميع حسنين، ج.، جادالرب (٢٠٢٢)

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن جوهر القيادة التحويلية يركز على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات. محمد أحمد &، ال ناصر، ح. ب. ف. س.، حاتم بن فهد سعيد، الغامدي (٢٠٢٢)

ولأن القيادة هي عملية تأثير شخصي على مجموعة معينة في موقف معين توجيهاً لسلوكهم وتعتبر ظاهرة معقدة، فمعظم سمات الفرد [2] نحو إنجاز هدف معين (عبد الهادي، ٢٠٠١) الشخصية، وأنماط تميزه في علاقاته المتبادلة مع غيره، ومدى استخدامه للعمليات التنظيمية، وبراعته في معالجة الأمور السياسية للتعامل مع الجماعات التابعة، كل ذلك يدخل بدرجة متفاوتة في كل أدوار القيادة التحويلية بأبعادها (الكاريزمي/ الحافز الإلهامي/ الاعتبار الفردي/ الإثارة الفكرية) لتهيئة العاملين نحو التطوير التنظيمي من خلال تطوير قدرات البراعة التنظيمية حتى تتمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات المستمرة للبيئة المحيطة بها لضمان البقاء والاستمرارية وخلق فرص تنافسية حيث يتطلب جهود ومبادرات إحداث التغيير والتطوير في المنظمة إلى ضرورة توظيف واستغلال قيادتها الحالية وبناء قيادات مستقبلية على أفضل وجه صبري منصور &، شلبي، أ. م. ع.، أحمد محمد عفيفي، عبد الرحمن، عادل محمد، شاهين (2021). إبراهيم

مفهوم القيادة التحويلية:

تعريف: القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه مسمى القائد التحويلي. وفقاً لدراسة الجمعية الأمريكية للإدارة (١٩٩٤) فإن القيادة تمثل Burn المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقود الماضية. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. ولمواجهة هذه التحديات فإن منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية تحتاج لنموذج جديد قادر على قيادة التغيير. ولهذا يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. حيث يحاول البحث أن يبرهن أن مفهوم القيادة التحويلية من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير (2020). سعد بن مرزوق &، العتيبي، س. ب. م

تهدف الدراسة الى أهمية البيئة الأمنية وامكانية تفعيل دور القيادات الأمنية في تعزيز بناء السلم المجتمعي ودراسة سبل واليات تحقيقها. ومدى تأثير القيادة التحويلية في بناء السلم المجتمعي كنمط واسلوب قيادي حديث.
منى حيدر عبد الجبار & ,شذى هشام جاسم (٢٠٢٤)

أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة لأدبيات القيادة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي، وفي مراجعة ١٩٩٥ والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن " أغلبية النماذج تتشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة
سعد بن مرزوق & ,. العتيبي, س. ب. م (2020) .

تحدد القيادة التحويلية بأربعة أبعاد ويمكن تناولها على النحو الآتي:

- أ- **الجاذبية:** وتعنى أن القائد التحويلي يتمتع بالاحترام والثقة من قبل المرؤوسين، يتمتع بثقة ذاتية عالية في أدائه للعمل، صاحي قيم وقناعات واضحة، يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه ويمهر سلوك أخلاقي رفيع، يهتم باحتياجات الآخرين أكثر من اهتمامه باحتياجاته الشخصية
 - ب- **الدافعية المستوحاة:** وتعنى أن القائد التحويلي يمتلك ويقدم رؤية واضحة ومقنعة للمستقبل، يستطيع تحويل الرؤية إلى واقع ملموس، يستثير روح الفريق عند المرؤوسين، يشيد بالنتائج الإيجابية التي يحققها المرؤوسين ، ويمهر الحماس في العمل، يعزز روح التحدي لدى مرؤوسيه، يعتبر الخطاء تجاري علمية مفيدة، يخطط لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع
 - ت- **الاستشارة الفكرية:** وتعنى أن القائد التحويلي يشجع المرؤوسين على تبنى مداخل جديدة لحل المشاكل ويحفزهم على حضور الندوات والمؤتمرات، يتقن في قدرات مرؤوسيه، يدرك الحاجة للتغيير نحو الأفضل، يعزز روح التحدي لدى مرؤوسيه، يتقبل أخطاء المرؤوسين، يشجع المرؤوسين على إبداء وجهة نظرهم فيما يقومون به
 - ث- **الاعتبار الفردي:** وتعنى أن القائد التحويلي يتعرف على احتياجات مرؤوسيه ويهتم بمشكلاتهم، يحترمهم، يقدر مجهوداتهم، يراعى الحالة النفسية لهم، يحرص على تحقيق احتياجاتهم التي تتفق مع أهداف المدرسة، يؤمن بأهمية مشاركتهم في عملية التغيير، يزودهم بالتغذية الراجعة، يفوضهم بعض المهام والمسؤوليات، يعطى النموذج في الالتزام، يؤمن بقدرتهم على إنجاز أهداف تتحدى قدراتهم، يقدم الدعم لهم عند نجاحهم في تحقيق أهداف تتحدى قدرتهم ويأرعى الفروق الفردية بينهم.
- الشمري, أ. ح. م & ,أحمد حمود ميس. (2017) .

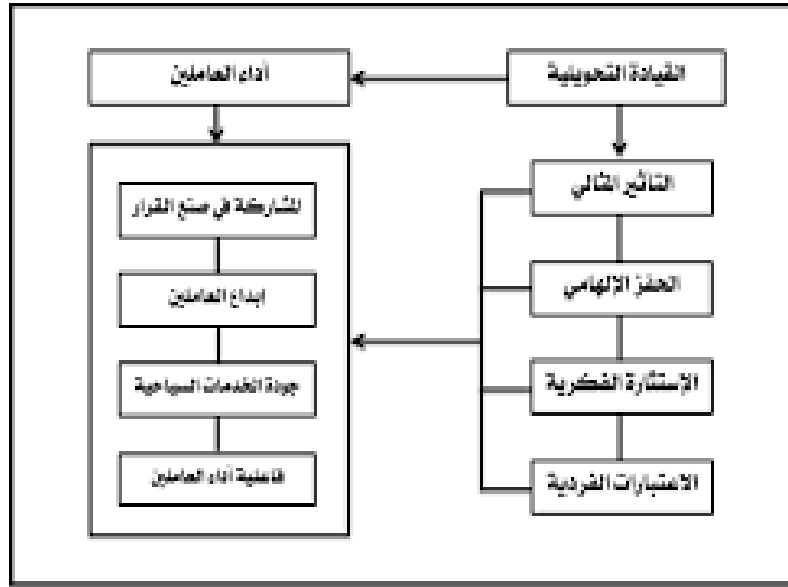
الإطار النظري:

تمثل الثورة الصناعية الرابعة تغييرا جوهريا في الطريقة التي نعيش بها ونعمل ونتواصل بها مع بعضنا البعض. إنه فصل جديد في التنمية البشرية، مكنه التقدم التكنولوجي الاستثنائي الذي يتناسب مع التقدم التكنولوجي الاستثنائي الذي يتناسب مع تلك التي شهدتها الثورات الصناعية الأولى والثانية والثالثة. هذه التطورات تدمج العوالم المادية والرقمية والبيولوجية بطرق تخلق وعدا كبيرا وخطرا محتملا. إن سرعة هذه الثورة واتساعها وعمقها تجبرنا على إعادة التفكير في كيفية تطور البلدان، وكيف تخلق المنظمات قيمة، وحتى ما يعنيه أن تكون إنسانا. الثورة الصناعية الرابعة هي أكثر من مجرد تغيير مدفوع بالتكنولوجيا. إنها فرصة لمساعدة الجميع، بمن فيهم القادة وواضعو السياسات والناس من جميع فئات الدخل والدول، على تسخير التكنولوجيات المتقاربة من أجل خلق مستقبل شامل يركز على الإنسان. وتتمثل الفرصة الحقيقية في النظر إلى ما هو أبعد من التكنولوجيا، وإيجاد طرق لإعطاء أكبر عدد من الناس القدرة على التأثير بشكل إيجابي على أسرهم ومنظماتهم ومجتمعاتهم

وستحول مكان العمل من الخصائص القائمة على المهام إلى الخصائص التي تركز على الإنسان. بسبب التقارب بين الإنسان والآلة، فإنه سيقبل من مسافة الموضوعية بين العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية وكذلك العلوم والتكنولوجيا. وهذا يتطلب بالضرورة المزيد من التدريس والبحث والابتكار متعدد التخصصات ودراسة تأثير على مهمة الجامعة التي هي التدريس والبحث العلمي (بما في ذلك الابتكار وخدمة المجتمع وتنمية البيئة)

تغلف قيادة التحول جميع نظريات القيادة تقريبا بناء على السمات والأساليب والمواقف والعمليات. وقد كشف تحليل محتوى السير الذاتية للقادة الكاريزميين في البلدان النامية أن الخصائص التي يظهرها هؤلاء القادة تتماشى مع جميع الأبعاد الواسعة للقيادة التحويلية التي حددها أيضا ، تشترك القيادة التحويلية في أسس مشتركة مع القيادة الأخلاقية ، والقيادة الخادمة ، وقيادة كولينز (٢٠٠١) من المستوى الخامس. التأثير المثالي والدافع الملهم في القيادة التحويلية متوازنان مع الرؤية والحساسية البيئية والتعبير القوي والمخاطر الشخصية في القيادة الكاريزمية (١٩٩٨) ومع فضائل القائد ودافع الإيثار في القيادة الأخلاقية. الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية هو نفسه الحساسية لاحتياجات الأعضاء في القيادة الكاريزمية واستراتيجيات التمكين في القيادة الأخلاقية. يتم تمييز التحفيز الفكري في القيادة التحويلية إلى معتقدات غير تقليدية ، والتي تشبه مناهضة الوضع الراهن في القيادة الكاريزمية واستراتيجيات التأثير في القيادة الأخلاقية. تشترك القيادة التحويلية في أسس مشتركة مع القيادة الخادمة أيضا.

عاصم، د. م.، & دينا ماهر. (٢٠٢٢).



الشكل 3 المصدر: academia arabia

مفهوم الموارد البشرية:

يقصد بإدارة الموارد البشرية "كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار، تعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة الى أعلى مستويات الإنتاج

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة لتطورات عدة يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تمك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من الفروع الهامة في الإدارة، ومن هذه الأسباب:

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والذي ساعد في ظهور التجمعات العمالية المنظمة منذ فترة كبيرة.
 2. ظهور ونمو المنظمات الكبرى والمجتمعات الحضرية الحديثة.
 3. التطور الذي حدث في مجال التعميم والتدريب الإداري.
 4. التغير الذي حدث في مجال الفرص التعميمية في الماضي وتأثير ذلك على القوى العاملة.
 5. التغير الذي حدث في اتجاهات أصحاب المال وأرائهم اتجاه العاملين.
 6. التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتي عاصرت القرن العشرين.
- حدادي & صلاح الدين.

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية : يطل على هذه الممارسات كذلك التسيير التنبؤي للموارد البشرية وتشير إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتحكم من خلالها المنشأة أن لديها أعداد وأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية كما أنه نشاط مرتبط بالتنبؤ لغرض تحديد الاحتياجات اللازمة من القوى العاملة بناء على شكل النشاط المراد إنجازه، وتحليل العرض والطلب المتوقع لهذه الموارد، وتتضمن عملية تحليل العرض والطلب للقوى العاملة وتوقعاتها وكيف تفي بالاحتياجات الاستراتيجية من القوى

العاملة لدعم الاحتياجات وأهداف والغايات علي المدى القصير والطويل من خلال توجيه الجهود نحو بناء خطط مستقبلية للموارد البشرية وجعل الإدارات العليا تدعم التمطيط للموارد البشرية ما التوصيف الوظيفي فيتضمن تحليل المحتوى الوظيفي و تسجيل نتائج التحليل، و تقدم هذه النتائج عادة في الذي يركز على الوظيفة و يشرح و يفسر عمليات الوظيفة و صورة الوصف الوظيفي، يتم في التوصيف الوظيفي تحديد كل من المهام و الواجبات و المسؤوليات الوظيفية و شروط العمل بصفة عامة.

عملية الاستقطاب والتعيين: يشير الاختيار إلى تلك العملية التي تسمح بانتقاء الفرد المناسب بين أفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، أما التعيين فهو هدف الاختيار، ويعني وضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملائمة لها بمقتضى عملية الاختيار.

مستوى مشاركة العاملين : تعني المشاركة - في مجال تطبيقها الإداري دعوة المدير لمروسيه و التقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يمل الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول المال للمشاكل الإدارية كما أن المشاركة: هي اندماج أفراد عقليا وعاطفيا" في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقي أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة والمشاركة قد تتم بطريقتين مختلفتين.

أولا قد تتم عن طري التفاعل المجرد ما بين المرووس ومديره وتلك هي الحالة حين يقوم عامل باقتراح فكرة يعرضها على رئيسه الثاني قد تتم عن طري التفاعل ما بين مجموعة من المرووسين ومديرهم.

سماعيل, د. ع. ف. م., د/عمار فتحى موسى, الشمري &, وضحه سالم فزع عويد.(2022) .

يعد تطوير النظرية واختبارها أمراً محورياً لتقدم إدارة الموارد البشرية ك مجال علمي. منذ ما يقرب من ثلاثة عقود حتى الآن، استعار الباحثون نظريات شائعة من تخصصات أخرى وقاموا بتكييفها مع دراسة ظواهر إدارة الموارد البشرية المتنوعة. عززت هذه الاستعارات قوة وفاعلية نتائج البحث. لتحقيق قدر أكبر من الدقة والأهمية في البحوث المستقبلية، يجب إيلاء المزيد من الاهتمام لسياق تحقیقاتها. بما يؤدي لفهم طبيعة وديناميكيات وتفرد وقيود هذا السياق بما يعمل على إثراء الدراسات المستقبلية. تصف هذه الورقة البحثية المشكلات الشائعة التي تم الكشف عنها في أبحاث بناء نظرية تنمية الموارد البشرية. تناقش هذه الورقة البحثية الطرق التي يمكن استخدامها لبناء النظريات بشكل أفضل، بمعرفة مدى أهمية بناء النظرية في المجال والتعرض للنماذج وفهم ما هيبتها بالنسبة للنظرية وما تحتويه من نظريات معقدة متعددة المستويات، والافتراضات الأساسية لبناء نماذج صحيحة وتداخلاتها وبناء النظرية وعوامل الترابط وتحديات بناء النظرية وكيف يمكن التغلب على هذه التحديات في مجال تنمية الموارد البشرية.

بناء النظرية هو عملية إبداع وخيال. يتطلب تفكيراً دقيقاً في أهمية وتفرد الظاهرة المطروحة، والأسئلة التي تم استكشافها، وسياق البحث تعمل النظريات كعلامات إرشادية تخبرنا بما هو مهم، ولماذا هو مهم، وما الذي يحدد هذه الأهمية، وما النتائج التي يجب توقعها. توجه النظريات القارئ أيضاً إلى ما تم العثور عليه ولماذا يثري فهمنا أو حتى يتحدى ذلك. تولي الدراسات القائمة على أسس نظرية اهتماماً خاصاً لسياق أبحاثهم وتفسر مدى تعقيدها وتفردتها وثرائها.

تقدم هذه الدراسات أيضاً حججاً مقنعة، وتوفر اختباراً عادلاً لهذه الحجج، وتستخدم النتائج لصقل وإثراء النظرية التي تذرعت بها. توضح الورقة البحثية أن النماذج عبارة عن بيانات نظرية معقدة يجب أن تخضع للنمذجة الكمية والاختبار التجريبي الصارم. يتم تمييز النماذج عن أنظمة التصنيف، وقد ثبت أنها تلبي العديد من المعايير المهمة للنظريات، وتبين أنها تحتوي على مستويات متعددة من النظرية.

عبدالغفار, ش. ب., & شادى بسيونى.. (2022) .



الشكل 4 المصدر: linked in

العلاقة بين القيادة التحويلية والموارد البشرية:

العلاقة بين القيادة التحويلية والموارد البشرية تعتمد على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز وتنمية أداء الموارد البشرية في المنظمات. القيادة التحويلية تُركّز على إحداث تغييرات إيجابية ومستدامة من خلال تحفيز الأفراد وتشجيعهم على تطوير أنفسهم وتحقيق أهداف أعلى من المتوقع. إليك جوانب هذه العلاقة:

١. **تحفيز الموظفين:** القادة التحويلين يلهمون الموظفين من خلال رؤيتهم الطموحة للمستقبل، مما يزيد من الدافعية والحماس للعمل. هذا يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة التزامهم بالعمل.
٢. **تنمية المواهب:** القيادة التحويلية تشجع على تنمية وتطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر وتوفير الفرص للتعلم والنمو المهني.
٣. **تعزيز الإبداع والابتكار:** بفضل طبيعتها التحفيزية، تساهم القيادة التحويلية في خلق بيئة عمل داعمة للإبداع، مما يمكن الموارد البشرية من تطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة.
٤. **بناء ثقافة الثقة والتعاون:** القادة التحويلين يركزون على بناء علاقات قوية وثقة متبادلة بين الأفراد في المنظمة. هذه الثقافة الإيجابية تؤدي إلى تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموارد البشرية.
٥. **تحقيق الرضا الوظيفي:** القيادة التحويلية تولي اهتمامًا كبيرًا لاحتياجات الموظفين وتوقعاتهم، مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي. باختصار، القيادة التحويلية تساهم في تحسين وتطوير الموارد البشرية من خلال خلق بيئة مشجعة للتعلم، الابتكار، والتطوير الشخصي والمهني، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة بشكل عام.

الخاتمة:

في الختام، يتضح أن القيادة التحويلية لها تأثير عميق وإيجابي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات. هذا النوع من القيادة لا يقتصر دوره على توجيه الموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسية، بل يتجاوز ذلك إلى خلق بيئة محفزة للإبداع، التطوير المستمر، والتعاون المثمر. من خلال التركيز على التحفيز الشخصي والجماعي، تلهم القيادة التحويلية الموظفين للوصول إلى إمكانياتهم الكاملة، مما ينعكس بشكل مباشر على رفع مستوى الأداء العام. تساهم القيادة التحويلية أيضاً في تحسين جودة الحياة المهنية للموظفين من خلال دعمهم في تنمية مهاراتهم وتوفير فرص التطوير الوظيفي. كما تعمل على تعزيز ثقافة الثقة والاحترام المتبادل بين القادة والموظفين، مما يولد بيئة عمل متكاملة تدعم النمو والابتكار. وبالتالي، يؤدي هذا إلى تحسين مستويات الرضا الوظيفي، تقليل معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة الولاء المؤسسي.

إن تأثير القيادة التحويلية يظهر بوضوح في تحسين الأداء الفردي والجماعي للموارد البشرية، وذلك من خلال رفع مستوى التزام الموظفين وخلق رؤية مشتركة للأهداف التنظيمية. علاوة على ذلك، تساعد القيادة التحويلية في بناء منظومة ثقافية قوية تعتمد على التعاون، التمكين، والاستثمار في العنصر البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة.

باختصار، يمكن القول إن اعتماد القيادة التحويلية يشكل عاملاً حاسماً في تعزيز قدرات الموارد البشرية، وتحقيق أداء متميز ومستدام. من خلال دعم النمو الشخصي والمهني للموظفين، تضع القيادة التحويلية الأساس لنجاح المؤسسات في مواجهة التحديات التنافسية وتحقيق استمرارية الابتكار والتميز في السوق.

الفصل الثالث : منهجية البحث

1.3. المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في تحقيق تأثير القيادة التحويلية وتأثيرها على الموارد البشرية لشركة الجبر للسيارات بالسعودية ، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية المتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات اخذ العينات، وطرق جمع البيانات ، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات

2.3. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة ، تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي:

القيادة التحويلية

سيتم إجراء تقييم القيادة التحويلية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بالقيادة. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من القيادة التحويلية ، مثل التأثير المثالي و الدفع و الالهام و التشجيع الإبداعي و الاعتبار الفردية ، بالإضافة إلى العوامل الديموغرافية وغيرها، حيث يتميز هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات المستخدمة لتعزيز وتطوير بيئة العمل الإيجابية، سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين التكنولوجيا بناءً على النتائج المستخلصة.

الموارد البشرية

سيتم تقييم الموظفين النهائي باستخدام استبيان متعدد العوامل، يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على سلوك الموظفين سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى الموارد البشرية ، بما في ذلك عوامل مثل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التدقيق الداخلي وغيرها . الهدف من هذا الاستبيان هو التدقيق وتطوير تكنولوجيا المعلومات فيما يتعلق بهذه الجوانب المختلفة، كما يهدف الى تحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز تكنولوجيا المعلومات ، سيتم تحليل البيانات المجمعة من الاستبيان وتقديم توصيات وإجراءات لتعزيز الموارد البشرية بناءً على النتائج.

3.3. منهجية البحث:

فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية

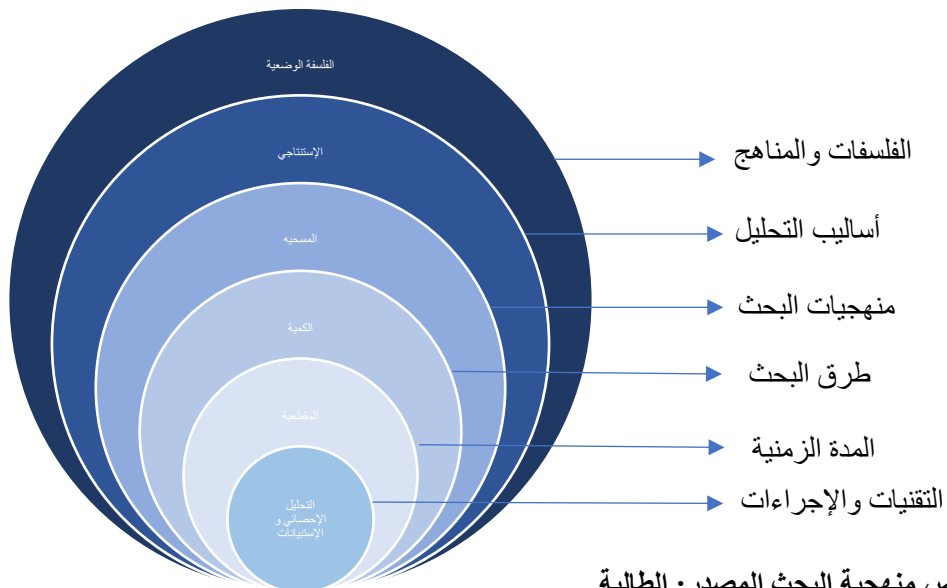
منهج البحث: الاستنتاجي

استراتيجية البحث: المسحية اختيار

البحث: كمي

الأفق الزمنية: المقطعية

التقنيات والإجراءات: التحليل الإحصائي والاستبيانات



الشكل ٢: ملخص منهجية البحث المصدر: الطالبة

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات:

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو جميع الموظفين العاملين في شركة الجبر للسيارات بمدينة الخبر ، والبالغ عددهم ٣٠ موظف ، شركة الجبر للسيارات هي إحدى الشركات الرائدة في مجال بيع السيارات في المملكة العربية السعودية تأسست الشركة لتقديم خدمات متكاملة تشمل بيع السيارات الجديدة والمستعملة، بالإضافة إلى خدمات الصيانة وقطع الغيار تتميز شركة الجبر بتقديم مجموعة واسعة من السيارات من مختلف العلامات التجارية العالمية، وتسعى دائماً إلى تقديم أفضل تجربة لعملائها من خلال الجودة والالتزام بخدمة العملاء.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة هو الموظفين في، شركة الجبر للسيارات بمدينة الخبر ، والبالغ عددهم ٣٠ دكتور، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت ٢٨ دكتور، وقد قام ٢٨ دكتور بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل ٩٣,٣٣٪ من مجتمع البحث.

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
الموظفين	30	100%
المجموع	30	100%

الجدول ٢: المصدر الطالبة وفقاً للدراسة . (١٩٧٠) krejcie,r.v., &morgan, d.w.,

عينة البحث:

إن حجم المجتمع الكلي هو ٣٠. تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من هذا المجتمع، والتي تتكون من ٢٨ دكتور، من المجتمع الكلي. لضمان التمثيل الملائم للفئات العمرية المختلفة في العينة، تم استخدام جداول الأرقام العشوائية.

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
الموظفين	28	93.33%
المجموع	28	93.33%

الجدول ٣: المصدر الطالبة وفقاً للدراسة . (١٩٧٠) krejcie,r.v., &morgan, d.w.,

3.5. طرق وتقنيات اخذ العينة:

في هذه الدراسة تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين وفقا لهذه التقنية، مما يضمن تمثيلاً دقيقاً للمجتمع الأصلي.

وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت ان يكون لكل موظف فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلاً دقيقاً للمجتمع الأصلي.

ولتحقيق التوزيع المناسب للفئات العمرية في العينة، استُخدمت جداول الأرقام العشوائية. هذه الطريقة ضمنت أن يحظى كل دكتور بفرصة متكافئة للانضمام إلى العينة،

وهذا النهج يعزز الحصول على نتائج ذات مصداقية ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بأكمله.

3.6. طرق جمع البيانات:

هذا القسم يصف الأدوات البحثية التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته

وقد اعتمد الباحث على المنهج دراسة الحالة في جمع البيانات الكمية باستخدام الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التالية التفاصيل حول الأدوات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة

المتغير المستقل (القيادة التحويلية) :

اعتمد الباحث: حجوطي, جميلة, عياد, & صالح/مؤطر. (٢٠٢١). لقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) على استبانة، وذلك من حيث ٤ ابعاد وهي: التأثير المثالي و الدفع و الالهام , التشجيع الإبداعي و الاعتبار الفردية بإجمالي ٣١ للمتغير ، حيث أن بُعد التأثير المثالي يتكون من ١٠ فقرة ، و بُعد الدفع و الالهام يتكون من ١٠ فقرات و بُعد التشجيع الإبداعي يتكون من ١٠ فقرة و بُعد الاعتبار الفردية يتكون من ١١ فقرة , ونوع الاستبيان هو خماسي من حيث (موافق بشدة, موافق, محايد, غير موافق, غير موافق بشدة)

جدول ٤: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (التكنولوجيا).

عدد الفقرات	الابعاد	المتغير المستقل
10	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
10	الدفع و الالهام	
10	التشجيع الإبداعي	
11	الاعتبارات الفردية	

المصدر : حجوطي, جميلة, عياد, & صالح/مؤطر. (٢٠٢١).

المتغير التابع: (الموارد البشرية)

اعتمد الباحث: Abbas, H. M., & Abdulhussien, S. J. (٢٠٢٢) لقياس المتغير التابع (الموارد البشرية) على استبانة، وذلك من حيث ٣ ابعاد وهي: التوظيف الالكتروني، التوظيف الرقمي، التأهيل الرقمي للموظفين بإجمالي ١٤ للمتغير، حيث ان بُعد التوظيف الالكتروني يتكون من ٥ فقرات، و بُعد التوظيف الرقمي يتكون من ٥ فقرات، و بُعد التأهيل الرقمي للموظفين يتكون من ٤ فقرات، ونوع الاستبيان هو خماسي من حيث (اتفق تماماً , اتفق , محايد , لا اتفق , لا اتفق تماماً)

جدول ٥: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع (الموارد البشرية).

عدد الفقرات	الابعاد	المتغير التابع
4	التوظيف الالكتروني	الموارد البشرية
4	التوظيف الرقمي	
4	التأهيل الرقمي للموظفين	

Abbas, H. M., & Abdulhussien, S. J. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية, (4)4, *Journal of Techniques*, 167-179.

المراجعة

المراجع:

- بوشارب بولوداني & خالد. (٢٠٢٣). تنمية الموارد البشرية. مطبوعة بيداغوجية - المقاولاتية - الدكتور: خالد بوشارب بولوداني (univ-guelma.dz)
- قوادري، عبد القادر. (٢٠١٦). تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة كوندور CONDOR. س.٣٢، ١٧١٠ (univ-alger3.dz) pdf.
- بنور، & بن عمار. (٢٠٢٣). تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت). TH.M.COM.2023.49.pdf
- حجوطي، جميلة، عياد، & صالح/مؤطر. (٢٠٢١). تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي وولاء العاملين في المنظمة (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار).
- Aljabr Holding
- عبدالسميع حسانين، ج.، جادالرب & حسين السراج. (٢٠٢٢). تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة The Impact of Transformational Leadership on the Psychological Ownership (PO). *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. 46(4), 531-600.
- [The Impact of Transformational Leadership on the Psychological Ownership \(PO\) " Applied to The Employees on Ministry Of Electricity And Renewable Energy in Egypt " بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة الم\(ekb.eg\)](http://The Impact of Transformational Leadership on the Psychological Ownership (PO))

ال ناصر, ح. ب. ف. س., حاتم بن فهد سعيد, الغامدي & محمد أحمد. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية (دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة). *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*. 117-166, 6(23),

أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية (دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة)(ekb.eg)

شليبي, أ. م. ع., أحمد محمد عفيفي, عبد الرحمن, عادل محمد, شاهين & صبري منصور إبراهيم. (٢٠٢١). تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى) *Journal of Environmental Studies and Researches*, 11(1), 251-259.

تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى)(ekb.eg)

العتيبي, س. ب. م. & سعد بن مرزوق. (٢٠٢٠). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*. 128-141, 59(1),

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير(ekb.eg)

شذى هشام جاسم & منى حيدر عبد الجبار. (٢٠٢٤). القيادات التحويلية وبناء السلم المجتمعي القيادات الأمنية انموذجاً-دراسة ميدانية في محافظة بغداد *Journal Of Educational and Psychological Researches*, 21(82), 353-378.

القيادات التحويلية وبناء السلم المجتمعي القيادات الأمنية انموذجاً - دراسة ميدانية في محافظة بغداد | مجلة البحوث التربوية والنفسية (uobaghdad.edu.iq)

العتيبي, س. ب. م & ,سعد بن مرزوق. (٢٠٢٠). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*. 59(1), 128-141, [article_243740_e259775b161dfe778b302e2e9cab0588.pdf](https://www.ekb.edu/article_243740_e259775b161dfe778b302e2e9cab0588.pdf) (ekb.edu)

الشمري, أ. ح. م & ,أحمد حمود ميس. (٢٠١٧). استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية* 36, (١٧٦ ج١), ٧١٣-٧٤٩. [article_6790_ee68f649913466d9f297cb8851b04db8.pdf](https://www.ekb.edu/article_6790_ee68f649913466d9f297cb8851b04db8.pdf) (ekb.edu)

عاصم, د. م & ,ديننا ماهر. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية والاداء المؤسسي بكلية التربية جامعة حلوان في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*-29, 28(11.1), 110.

[article_294365_f0ee9becb856ba6f6e30f98295803b33.pdf](https://www.ekb.edu/article_294365_f0ee9becb856ba6f6e30f98295803b33.pdf) (ekb.edu)
أكاديمية العربية (academia-arabia.com)

حدادي & ,صلاح الدين. *الموارد البشرية للإدارة*. (Master's thesis). 81-[حدادي-الموارد البشرية للإدارة \(univ-biskra.dz\).pdf](https://www.univ-biskra.dz/pdf)

اسماعيل, د. ع. ف. م., د/عمار فتحي موسى, الشمري &, وضحه سالم فزع عويد. (٢٠٢٢).
دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الالتزام التنظيمي في عصر الرقمنة. *المجلة
العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. 13(6), 584-611.

[article_242208_a50852037030a0ba20eb843347ce26b2.pdf](https://www.ekb.eg/article_242208_a50852037030a0ba20eb843347ce26b2.pdf)
(ekb.eg)

عبدالغفار, ش. ب., & شادى بسيونى. (٢٠٢٢). بناء النظرية والنمذجة وتحدياتهم في تنمية
الموارد البشرية. *المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة*, ٢(٢), ٥٣-٧٥.

[وظائف الموارد البشرية مهتدة بالأتمتة\(linkedin.com\)](https://www.linkedin.com)

الملاحق

مقدمة الاستبيان:

مرحبًا!

اخي الكريم، اختي الكريمة...

تحية طيبة وبعد.....

انا طالبة في جامعة ميد أوشن ادرس في تخصص إدارة المشاريع ، ومن متطلبات الحصول على شهادة

البكالوريوس في إدارة المشاريع ، يتطلب مني ان اجري دراسة علمية تهدف الى " تقييم أثر التكنولوجيا على

إدارة الموارد البشرية في مستشفى الملك فهد الجامعي بمدينة الخبر" التي ستكون ذات قيمة كبيرة في تحليل و

فهم التحديات و الفوائد التي تواجهها المؤسسات في استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ، ولكن

الموضوع يخص الى جمع آرائكم وتوجيهاتكم ، لذا فإن نجاح هذه الدراسة يتمركز بناء على خبرتك و رؤيتك

، علما آرائكم الشخصية الشخصية في هذا المجال بوضع عالمة (صح) في الخانة التي ترونها مناسبة لكم أن

ستستخدم لغرض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بالسرية التامة

شكرا وتعاونك في الاستبيان. مقدماً على مشاركتك

ستساهم إجابتك في تعزيز فهمنا أثر التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية وتقديم توصيات ملائمة لتحسين

الممارسات المستقبلية.

الباحثة: بشرى عبد الله سرحان

إشراف: د. منى مصطفى العشري.

أولاً: المعلومات الشخصية

1. الحالة الاجتماعية: ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن: أقل من 25 سنة ☐ من 26 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 41 سنة ☐

3. المؤهل العلمي:

متوسط فأقل ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4. الخبرة:

أقل من سنة ☐ من 1-5 سنوات ☐

من 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

5. الوظيفة:

مسير ☐ رئيس مصلحة ☐

نائب مدير ☐ مدير ☐

إلى أي مدى تتوفر الخصائص والسمات التالية في رئيسك المباشر ، الرجاء وضع علامة (X) في
الخانة التي تعبر عن رأيك

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1_ التأثير المثالي (الكارزمية)						
01	يتحلى سلوكه بالقيم المثلى					
02	يحظى باحترام الجميع وبفي بما يعد به					
03	لا يستغل السلطة لتحقيق مصالحه الشخصية					
04	يعطي أولوية لبناء مجموعة القيم المشتركة بين العاملين					
05	يملك رئيسك قدرة على مواجهة المواقف الصعبة					
06	يتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية					
07	يتصرف بالطرق التي تؤدي الى احترام الآخرين له					
08	يأخذ بعين الاعتبار النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها					
09	يملك رؤية واضحة لمستقبل المنظمة					
10	يعد قدوة في العمل					
02_ الدفع والإلهام						
01	يربط تحقيق أهداف المشروع بالقيم المثلى					
02	يشعري بأهمية العمل الذي أقوم به					
03	يخلق نوع من التحدي في العمل لتحقيق معدلات أداء عالية					
04	يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين					
05	يشعري أنني أتصرف كقائد متمرس					
06	يشجعني لتحقيق أكثر ما كنت أتوقع					
07	يعبر عن تقديره للأفراد عند أدائهم الجيد للعمل					
08	يشجعك رئيسك على حل المشكلات بطريقة مبتكرة					
09	يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق رؤية مشتركة للمؤسسة					
10	يحث الآخرين بالنظر للمشكلات من جوانب مختلفة					
03_ التشجيع الإبداعي (الاستثارة الفكرية)						
01	يصف المشكلات أنها مشكلات قابلة للحل					

02	يتعامل مع الأخطاء على أنها تجارب مفيدة				
03	يشجع على ابتكار طرق جديدة في الأداء				
04	يشجعني على طرح أفكارى رغم اختلافنا في الآراء				
05	يعطي رؤية عن ما يجب عمله عموماً مع ترك التفاصيل لي				
06	إعطاء فرصة للتمييز وإثبات القدرات والإمكانات				
07	يهتم بتشجيع المبادرات الفكرية والأفكار الإبداعية لدى العاملين				
08	يمنحنا الوقت الكافي للاستماع لآرائنا وأفكارنا				
09	يشجعني مسؤولي على المشاركة في صناعة القرار				
10	يثق بقدرته المرؤوسين بشكل كبير				
04_ الاعتبارات الفردية (مراعات مشاعر الأفراد)					
01	الإصغاء من طرفه عندما أتحدث إليه				
02	يعطي المهمات ويوكلها وفق القدرات الشخصية				
03	يشجعني على تطوير قدراتي عن طريق التدريب والتعليم				
04	يساعدني في الحصول على احتياجي الوظيفية				
05	يشارك الموظفين في المناسبات الاجتماعية				
06	يعمل على تحقيق التوافق بين أهداف المشروع وأهدافي الشخصية				
07	يراعي الفروق والاختلافات الفردية بين الموظفين				
08	يعتمد على التواصل والاتصال المباشر والمفتوح مع الموظفين				
09	يتهم بظروف المعيشة ويسأل عن أحوالك				
10	يتواصل رئيسك مع الأفراد خارج أوقات العمل				
11	يلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين				

حجوطي, جميلة, عياد, & صالح/مؤطر. (٢٠٢١). تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي وولاء العاملين في المنظمة (Doctoral dissertation, جامعة أحمد درايتة-أدرار).

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تعتمد الوزارة على المواقع الإلكترونية في الاعلان عن الوظائف وحاجتها للموارد البشرية.					
2	تقدم طلبات التوظيف إلكترونياً في الموقع الإلكتروني للوزارة.					
3	تحدد معايير التقديم للوظيفة من خلال الموقع الإلكتروني.					
4	يجري فرز طلبات التوظيف المطابقة للشروط إلكترونياً.					
5	تجري الاختبارات والمقابلات الكترونياً لاختيار المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.					
2- الاستقطاب الإلكتروني: هو عملية البحث وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين للوظيفة إلكترونياً لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.						
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
6	تعتمد الوزارة على الاستقطاب الإلكتروني في جذب الافراد المؤهلين الذين يتغزر الوصول إليهم بالطرائق التقليدية.					
7	الإعلان عن الوظائف الشاغرة يتم من خلال البوابة الإلكترونية للوزارة.					
8	يعمل الاستقطاب الإلكتروني على توفير قاعدة بيانات للطلبات مما يسهل الرجوع اليها وقت الحاجة.					
9	يؤدي ممارسة الاستقطاب إلكترونياً الى سرعة الحصول على الموارد البشرية الكفوة.					
10	يسهم الاستقطاب الإلكتروني في الحصول على أفضل المرشحين من مختلف الخبرات والمهارات.					
3- التدريب والتطوير الإلكتروني: هو تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط الإلكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الانترنت لتغطي المسافة الجغرافية بين المدرب والمتدرب والمدرّب فهو التدريب الذي يختار فيه المتدرب من يتدرب ومن يتدرب وأين يتدرب وماذا يتدرب ضمن حدود ممكنة.						
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
11	تشجع الوزارة بضرورة اشراك الموظفين جميعاً في دورات تدريبية لممارسة مهامهم الوظيفية باستخدام الحاسوب.					
12	تدريب الموظفين على أنظمة الكترونية لممارسة وظائف الموارد البشرية والتحول نحو أتمته مهامهم الوظيفية.					
13	يستفاد الموظف من الخدمات التعليمية الإلكترونية والتعلم عن بعد.					
14	يساهم التدريب الإلكتروني في خفض نفقات التدريب ومنها تقليل الحاجة الى السفر سواء للمدرّب أم المتدرب.					

المؤسسي: دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية, 4(4), *Journal of Techniques*, 167-179. Abbas, H. M., & Abdulhussien, S. J. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز