

دور القيادة والقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية  
في شركة أنظمة الاتصالات والإلكترونيات المتقدمة بالرياض

The Role of Leadership and Values in Enhancing Human  
Resource Capabilities in the Advanced Communication  
and Electronics Systems Company in Riyadh

أسم الطالب

رنا جمال فقيه

الرقم الجامعي

**2021205336**

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٤- الفصل الدراسي الثالث

## الإهداء

أهدي هذا البحث إلى أعز الناس إلى قلبي، عائلتي التي كانت دائماً سندي وملاذي شكراً لكم على دعمكم  
اللامحدود وتشجيعكم المستمر

وأهديه أيضاً إلى جامعتي الموقرة، التي منحتني الفرصة لإكمال تعليمي وتطوير قدراتي

كما أهدي هذا البحث إلى أصدقائي الأوفياء، الذين شاركوني رحلة إنجازته بتشجيعهم ونصائحهم القيمة

## الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى عائلتي الكريمة، على صبرهم ودعمهم المتواصل طوال فترة دراستي، لقد كانوا خير سند ومصدر إلهام لي

وأتوجه بخالص الشكر إلى جامعتي الموقرة وجميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين، لما قدموه لي من توجيه وإرشاد

كما أتقدم بجزيل الشكر لأصدقائي الأعزاء على مساندتهم المستمرة وملاحظاتهم البناءة طوال فترة تعليمي لقد كان تفاعلهم ودعمهم عاملاً مهماً في نجاحي

## جدول المحتويات

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1. جدول الأشكال.....                                  | ٥  |
| ٢. قائمة الجداول.....                                 | ٦  |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                | 4  |
| 1.1. المقدمة:.....                                    | 5  |
| 1.2. مشكلة الدراسة.....                               | 7  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  | 7  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                | 7  |
| 1.3. أهمية الدراسة.....                               | 8  |
| 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       | 8  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     | 8  |
| 1.4. أسئلة الدراسة.....                               | 9  |
| 1.5. أهداف الدراسة.....                               | 9  |
| 1.6. فرضيات الدراسة.....                              | 10 |
| 1.7. نموذج الدراسة.....                               | 10 |
| 1.8. منهجية الدراسة.....                              | 11 |
| 1.9. الدراسة الميدانية.....                           | 12 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                       | 12 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                | 14 |
| 2.1. المقدمة:.....                                    | 15 |
| 2.2. المتغير المستقل.....                             | 17 |
| 2.3. المتغير التابع.....                              | 22 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... | 25 |
| 2.5. الخاتمة.....                                     | 26 |
| ٣ الفصل الثالث منهجية الدراسة.....                    | ٢٧ |

|    |                                              |
|----|----------------------------------------------|
| ٣٠ | ٣.١ المقدمة.....                             |
| ٣١ | ٣.٢ التعريفات الإجرائية للمتغيرات البحث..... |
| ٣٢ | ٣.٣ تصميم البحث.....                         |
| ٣٣ | ٣.٥ مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات.....     |
| ٣٤ | ٣.٦ طرق جمع العينة.....                      |
| ٣٦ | ٣.٧ أنواع البيانات.....                      |
| ٣٦ | ٣.٨ طرق وأساليب تحليل البيانات.....          |
| ٣٧ | ٣.٩ الخاتمة.....                             |
| 29 | قائمة المراجع.....                           |

## جدول الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                         | رقم الصفحة |
|-----------|-----------------------------------------------------|------------|
| ١         | النموذج المقترح من المشروع<br>المصدر (الطالب، ٢٠٢٤) | ١٢         |
| ٢         | ابعاد القيادة بالقيم<br>المصدر (بن خليفة، ٢٠٢٢)     | ١٢         |
| ٣         | برامج القيادة الفعالة<br>المصدر (برو، ٢٠١٩)         | ٢٠         |
| ٤         | تصميم البحث<br>المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)                | ٢١         |

قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                       | رقم الجدول |
|------------|------------------------------------|------------|
| ٣٢         | مجتمع الدراسة<br>المصدر : الطالب   | ١          |
| ٣٢         | عينة الدراسة<br>المصدر: الطالب     | ٢          |
| ٣٣         | المتغير المستقل<br>المصدر : الطالب | ٣          |
| ٣٤         | المتغير التابع<br>المصدر : الطالب  | ٤          |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

إن قيم وأخلاق المجتمع هي الأساس الذي تُبنى عليه كل القوانين والأحكام، وتُشكل الدرع الواقي من أي عوامل انهيار محتملة، فالقيم والأخلاق تحد من قيام الأفراد بأي سلوكيات غير لائقة، وتُعتبر من أبرز المؤشرات على مدى تطور الشعوب وبناء مجتمعات واعية ومتفقة، وهذا ما يتطلب وجود قيادة قادرة على تنظيم وضبط مختلف العلاقات داخل المجتمعات، خاصةً مع تعدد الشخصيات والذهنيات، ويأتي الدور الحيوي للأخلاق في تحديد الطرق المثلى لإدارة هذه العلاقات والاحتياجات المتنوعة. (بن خليفة، ٢٠٢٢)

والقيم هي الأساس الرئيسي لنجاح أي منظمة، حيث إنها تشكل جوهر فلسفتها وتوفر توجيهات مشتركة لجميع الأفراد داخل المؤسسة، وهذه القيم تُعد مؤشراً على التصرفات اليومية للموظفين وتمنح الإدارة قوة كبيرة حيث يعرف الموظفون المعايير التي يجب عليهم الالتزام بها، مما يساهم في تكريس السلوك المرغوب فيه وتحقيق النجاح للمنظمة ككل. (البقي، ٢٠٢٠)

ولاشك أنه هناك تفاوت واضح في مستويات الأداء في المنظمة الإدارية، والذي يعتمد على العديد من العوامل المرتبطة بالمنظمة والبيئة المحيطة بها، وعلى الصعيد الداخلي يلعب دور القيادة والسلوك القيادي للمدراء والرؤساء دوراً كبيراً في تفاوت مستويات أداء العاملين، حيث تؤثر خبرة ومهارات القائد وأسلوب قيادته على سلوك وأداء الموظفين، كما أن السلوك والأداء الفردي للعاملين أنفسهم يُعد من العوامل الداخلية المؤثرة، أما على الصعيد الخارجي، فإن البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تتأثر بطبيعة المجتمع المحلي تلعب دوراً مهماً في تباين مستويات الأداء، وفي هذا السياق تُعد القيادات الصاعدة من أبرز العناصر التي تنهض بمؤسساتها ومجتمعاتها في ظل هذه المتغيرات، وذلك من خلال إدراكهم للأساليب القيادية المناسبة في التعامل مع مختلف السلوكيات والبيئات المحيطة. (عبدالناصر وآخرين، ٢٠١٨)

كما يُعد تحديد وترسيخ القيم التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لنجاح أي منظمة، فالقيم هي الأساس الذي تُبنى عليه الثقافة التنظيمية وتوجه سلوك الموظفين، ففي ظل غياب القيم المشتركة، قد ينتشيت الموظفون ويفقدون البوصلة التي ترشد أعمالهم وتحدد أولوياتهم، لذلك، يتحمل القادة الإداريون مسؤولية إيجاد هذه القيم والحفاظ عليها، فهم من يُظهر للموظفين ما هو مهم وما هو غير مهم، وأصبح وضع القيم التنظيمية كجزء من الخطة الاستراتيجية للمنظمة أمراً شائعاً، إدراكاً لأهميتها في ترسيخ الهوية المؤسسية ومساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. (شتوان وآخرين، ٢٠٢١)

وفي ظل إدراك أن أسلوب القيادة وطريقة اتخاذ القرار لها تأثير كبير على تميز المؤسسة، تبرز أهمية تدريب القائد وتأهيله ليكون عضوًا فاعلاً ومؤثرًا، فالقائد المثالي لا ينبغي أن يكون مجرد رئيس يفرض سلطته، بل عليه أن يُلهم الجماعة ويحفزها للتبعية الاختيارية، مما يسهل تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على مصالحها، ويتحقق ذلك من خلال غرس القيم التنظيمية داخل المؤسسة، بدلاً من الاكتفاء بفرض السلطة الرسمية. (زريق وآخرين، ٢٠٢٣)

كما ان اليوم تعتمد المؤسسات بشكل متزايد على معايير ودراسات دقيقة لتطوير مواردها البشرية، فالكفاءة البشرية هي السبيل الأساسي لبناء المؤسسات وتطويرها، من خلال التدريب والتعليم والتكوين المستمر للموظفين، وهنا تبرز أهمية الدور القيادي في توجيه هذه الجهود وضمان تحقيق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة الحكيمة تُعدّ العنصر الحاسم في استقطاب وإدارة المواهب البشرية، والحفاظ على ولائهم واستمرارهم في المؤسسة، فالقادة الناجحون هم من يستطيعون بناء ثقافة تنظيمية تقدر الأفراد وتحفزهم على التميز والإبداع. (قادري، ٢٠٢٠)

لذا تعتبر منظومة القيادة والقيم هي المحرك الأساسي للمؤسسة، حيث تساهم في التطوير وتبسيط الإجراءات وتحسين القدرة التنافسية بين أفراد المؤسسة، لتحقيق النجاح والكفاءة العالية على المدى الطويل. (زريق وآخرين، ٢٠٢٣)

ولقد أظهرت البحوث والدراسات السابقة عدة ثغرات علمية وجوهرية بما يتعلق بموضوع العلاقة بين القيادة والقيم ومدى تأثيرها على الموارد البشرية.

لذلك نحاول من خلال هذه الدراسة سد الفجوات العلمية وإثراء الثغرات المعرفية بما يخص موضوع دور القيادة والقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية في شركة أنظمة الاتصالات والإلكترونيات المتقدمة بالرياض.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تعاني بعض الشركات من مشكلات تتعلق بالقيادة والقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية، وهي مشكلات من المهم معالجتها لتحسين الأداء، فمن المهم تطوير مهارات القيادة لدى المديرين، وترسيخ القيم التنظيمية وجعلها جزءاً لا يتجزأ من ثقافة العمل، وتنقسم المشكلة إلى فجوة نظرية وفجوة تطبيقية:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- التحدي في اختيار القادة المناسبين القادرين على تبني وتطبيق القيادة بالقيم بفعالية.
- غياب الحوافز والتحفيز اللازم لتشجيع القادة على تبني منهج القيادة بالقيم.
- نقص التدريب والتطوير المستمر للقادة لتعزيز مهاراتهم في القيادة بالقيم.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- صعوبة قياس وتقييم أثر القيادة بالقيم على تطوير قدرات الموارد البشرية.
- عدم وجود إطار نظري متكامل حول كيفية تطبيق القيادة بالقيم في تطوير الموارد البشرية.
- نقص البحوث والدراسات التي توضح العلاقة بين القيادة بالقيم وأداء الموظفين وإنتاجيتهم.

وإشكالية الدراسة هي: ما أثر دور القيادة والقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية داخل الشركة؟

### 1.3. أهمية الدراسة

إن الاهتمام بالموارد البشرية وتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية هو أحد أبرز مداخل تعزيز التميز والتنافسية داخل المنظمة، فالقيادة الفعالة والقيم المؤثرة تساهم بشكل كبير في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وتطوير أدائهم، وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية:

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

- تحفيز الموارد البشرية وزيادة مستويات الدافعية والالتزام لديهم.
- تحسين جودة القرارات وحل المشكلات بما يتوافق مع القيم التنظيمية.
- تطوير برامج التدريب والتحفيز لربطها بالقيم السائدة في المنظمة.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- توضيح العلاقة بين القيادة بالقيم وتنمية المهارات والكفاءات لدى الموارد البشرية.
- إثراء الأدبيات والنظريات الإدارية المتعلقة بأثر القيادة والقيم على تعزيز قدرات الموارد البشرية والتطوير المهني.
- تحليل الآليات والممارسات التي تمكن القادة من ترسيخ القيم وتعزيز الالتزام التنظيمي.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

- كيف يمكن للتوازن بين القيادة والقيم أن يسهم في بناء فرق عمل قوية وفعالة؟
- كيف يمكن للقيادة والقيم الفعالة أن تؤثر على تطوير مهارات وقدرات الموظفين؟
- كيف يمكن إشراك القيادة بالقيم في المنظمة على المساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف؟
- ما هي القيم التنظيمية الأساسية التي تساهم في خلق بيئة داعمة للتنمية المستمرة للموارد البشرية؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

**الهدف العام:** معرفة دور القيادة والقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية.

##### الأهداف الفرعية:

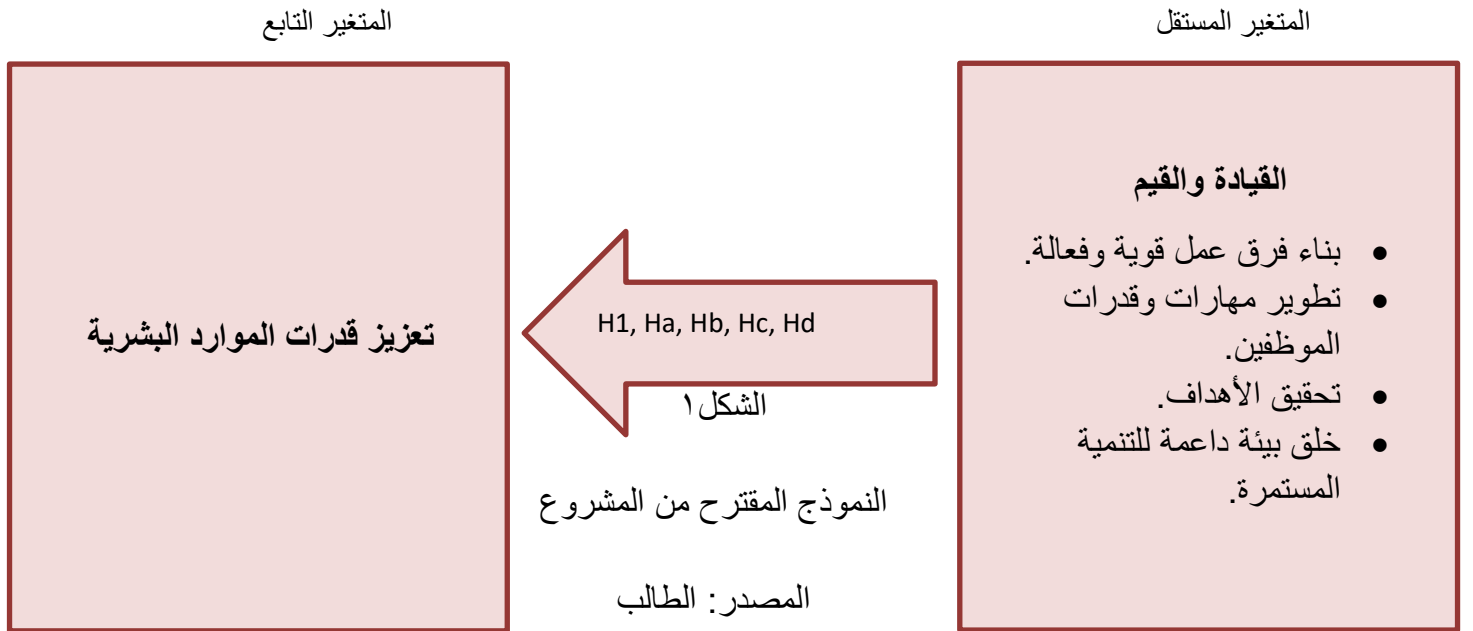
- تحديد أثر موازنة القيادة والقيم في بناء فرق عمل قوية وفعالة في شركة أنظمة الاتصالات والإلكترونيات المتقدمة بالرياض.
- تقييم مدى فاعلية القيادة والقيم على تطوير مهارات وقدرات الموظفين في شركة أنظمة الاتصالات والإلكترونيات المتقدمة بالرياض.
- تحليل مدى فاعلية إشراك القيادة بالقيم في المنظمة على المساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف في شركة أنظمة الاتصالات والإلكترونيات المتقدمة بالرياض.
- تحديد أثر القيادة والقيم التنظيمية الأساسية التي تساهم في خلق بيئة داعمة للتنمية المستمرة للموارد البشرية في شركة أنظمة الاتصالات والإلكترونيات المتقدمة بالرياض.

## 1.6. فرضيات الدراسة

- H1 :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والقيم على تعزيز قدرات الموارد البشرية.
- Ha :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والقيم على بناء فرق عمل قوية وفعالة.
- Hb :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والقيم على تطوير مهارات وقدرات الموظفين.
- HC :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والقيم على المساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف.
- Hd :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والقيم على خلق بيئة داعمة للتنمية المستمرة.

## 1.7. نموذج الدراسة

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



## 1.8. الدراسة الميدانية

إن دراسة موضوع القيادة والقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية تُعد من المواضيع المهمة والحيوية، فالقيادة الفعالة والقيم المؤسسية الراسخة لهما تأثير كبير على تنمية وتطوير الكوادر البشرية في المؤسسات، لذلك، سيقوم الطالب بإجراء دراسة ميدانية لاستكشاف واقع القيادة والقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية، وذلك بالتطبيق على شركة أنظمة الاتصالات والإلكترونيات المتقدمة في مدينة الرياض.

## 1.9. مخطط المشروع المقترح

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

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

شكل موضوع القيادة محوراً مهماً للعديد من الباحثين والمفكرين، حيث يثير نقاشات وتساؤلات متعددة في الدوائر العلمية، ويأتي ذلك في ظل التطورات والتحولات الكبيرة التي شهدها العالم في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، مما أثر على المفاهيم والتطبيقات المتعلقة بالقيادة، إذ تعد القيادة عنصراً أساسياً تركز عليه مختلف الأنشطة في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء. (خوجة، ٢٠١٩)

وتمثل القيم مصدراً أساسياً للقيادة الفعالة، ويجب أن تتوافر لدى القادة كجزء من منظومة متكاملة، ينبغي أن تعكس قيم القائد القيم المؤسسية والمجتمعية، مما يعزز الثقة والتعاون بين جميع الأعضاء، كما يجب أن تتجلى هذه القيم في سلوكيات وأداء كل من القادة والمرووسين، حيث تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، من خلال تعزيز هذه القيم يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية وتحسين مستوى الالتزام بين الفريق، القيم تسهم أيضاً في توجيه القرارات وتشكيل الثقافة المؤسسية، مما يسهل التكيف مع التحديات المستجدة. (الشريف، ٢٠٢٠)

كما تشكل إدارة الموارد البشرية العمود الفقري للمنظمة، حيث تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وتعزز كفاءة أداء العاملين، تلعب هذه الإدارة دوراً مهماً في تحسين فعالية العمل، وبناء تنظيم قوي يساهم في تميز المؤسسة وتنافسها في السوق، كما تساهم أيضاً في رفع مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل. (التويجري، ٢٠٢٢)

وتزايد الاهتمام بالعنصر البشري في تنمية الموارد البشرية، حيث أصبح يشكل أحد أهم مقومات أي منظمة، لذا يجب العمل على الحفاظ عليه وتطويره لتحقيق الأهداف المرجوة، وتعكس غالبية البحوث الحديثة هذا التوجه، حيث يرتبط تقدم المنظمات بشكل وثيق بمدى اهتمام القادة والمشرفين بمرووسيهن، باعتبارهم أدوات فعالة لتحقيق النجاح المنشود. (خوجة، ٢٠١٩)

وتغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت هي المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية من خلال القوى البشرية، ولتحقيق ذلك يجب أن تتوافر عدة معايير، منها التحسين المستمر عبر برامج التمكين، وتزويد الموظفين بالمعلومات والمهارات القيادية، وتعزيز القدرة على العمل ضمن فريق. (التويجري، ٢٠٢٢)

تُعد درجة إشباع احتياجات الفرد وأساليب تعامل القادة معه من العوامل المهمة المؤثرة في قدرته، ويتعلق ذلك بجوانب نفسية ومعنوية، إذ تتأثر اتجاهات الفرد بمستوى دافعيته المرتبط برضاه عن أدائه الوظيفي، كما أن المنظمات تلعب دورًا كبيرًا في التأثير على قدرة الأفراد ورغبتهم في العمل من خلال إعداد وتنفيذ برامج فعّالة لإدارة الموارد البشرية. (أرباب، ٢٠٢٢)

كما أصبحت المنظمات بحاجة إلى أنماط قيادية تستطيع تحقيق أهدافها واستمرار تميزها ونجاحها، مما يتطلب التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة والابتعاد عن النظام المركزي، وينبغي اعتماد أنماط جديدة تشجع على العمل التعاوني وتفوض الصلاحيات، مع تمكين العاملين، وبالتالي من المهم أن تأخذ القيادة في اعتبارها دور المرؤوسين في تحقيق نتائج المنظمة، حيث يؤثر ذلك بشكل كبير على نجاحها أو فشلها. (السكر، ٢٠١٩)

ويسهم الاهتمام بالمهارات القيادية والقيم في تعزيز الأداء الإداري من خلال الإدارة الفعالة للقياديين واستغلال الموارد البشرية المتاحة بشكل مثالي، لذا يُعتبر القائد المحرك الأساسي لتيسير الأعمال الإدارية بفضل مهاراته وكفاءاته العالية التي تمكنه من أداء أدواره بكفاءة وفاعلية. (التويجري، ٢٠٢٢)

ويعيش الإنسان في هذه الحياة وفق منظومة من القيم التي توجه سلوكياته وأفعاله، حيث تمثل هذه القيم محددات أساسية لتحقيق النجاح، وتدل على جودة الأداء، كما تعتبر أداة فعالة للتأثير في الآخرين وتحديد كفاءتهم وفعاليتهم. (الشريف، ٢٠٢٠)

كما أصبح مفهوم الموارد البشرية حقلاً معرفياً متطوراً يدعم مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس والاجتماع، ويتجلى هذا التطور في إدارة الموهبة، التي تبرز كمنهج جديد لتفعيل دور المواهب في اختيار وإعداد القادة والمديرين الموهوبين، والقيادة بوصفها أساس ربحية المنظمات، تتطلب قادة قادرين على الابتكار واتخاذ القرارات في الظروف الصعبة. (شادي، ٢٠١٩)

ويمكن القول إن كل مجموعة بشرية تحتاج إلى قائد يدير شؤونها ويقودها نحو تحقيق الأهداف، فالقيادة ليست مجرد توجيه، بل هي عملية تحفيز الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم، يتعلق الأمر بقدرة القائد على تحفيز الأفراد نحو الاتجاه السليم والحصول على التزامهم، في الإدارة، ويُعتبر المدير الناجح هو القائد الفعال، حيث تعد القيادة العنصر الأهم للنجاح، وتستند قوة القيادة إلى شخصية القائد، وقدرته على تنظيم العمل، وتماسك أعضاء الفريق، بالإضافة إلى التفاعل المثمر مع المرؤوسين، بينما كانت المؤسسات الاقتصادية التقليدية تعتمد على الأفراد ذوي الخبرات الخاصة، فإن المؤسسات الحديثة تركز على أساليب إدارة فعالة تستند إلى استثمار الموارد البشرية بصورة ناجحة. (برو، ٢٠١٩)

## 2.2. المتغير المستقل (القيادة والقيم)

تعتبر القيادة قلب وروح الإدارة التنظيمية، وفي حين أنه لا يوجد تعريف محدد للقيادة، إلا أن هناك اتفاق على حقيقة أن القيادة تنطوي على عملية التأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية. (السكر، ٢٠١٩)

وعرفت القيادة بالقيم بأنها الإدارة بالضمير حيث تركز على القيم الغير محسوسة ويمكن القول ايضاً انها تعتبر القوة المؤثرة الرئيسة والمحسوسة في مختلف سلوكياتنا وهي الأساس لكل أفعالنا وخططنا. ( بن خليفة، ٢٠٢٢)

ويمكن تعريفها ايضاً بأنها الممارسة التي تهدف إلى تعزيز القيم الأساسية، مع مراعاة الاهتمامات الشخصية ومستويات القوة التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة والمجموعة التي تخدمها. (الشريف، ٢٠٢٠)

والقيادة هي مفهوم مركب يتضمن مجموعة من المتغيرات المتداخلة التي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، وتُعرف القيادة بأنها عملية توجيه مجموعة من الأشخاص نحو هدف محدد، من خلال تحفيزهم على العمل باختيارهم. (خوجة، ٢٠١٩)

وُتعرّف المهارات القيادية بأنها مجموعة متخصصة من المهارات التي تعتمد على العقلية السليمة، حيث تتطلب اهتماماً وتواصلًا فعالاً مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، مع التركيز على الأفراد بدلاً من المهام. (التوجيهي، ٢٠٢٢)

وتُعتبر القيادة بالقيم توجيهاً مستمراً للقيم الشخصية الإيجابية المفيدة للأفراد، وللمجتمعات، وللنظم، يركز القادة على القيم الأساسية، مما يجعلها مبادئ توجيهية تشكل سلوك وتصرفات أعضاء المنظمة، وتشمل القيم الأساسية مجموعة من المعتقدات والمفاهيم التي يُتوقع من الجميع الالتزام بها داخل المنظمة. (الشريف، ٢٠٢٠)

كما تعرف القيادة على أنها عملية تفاعلية للتأثير تحدث ضمن سياق تنظيمي محدد، حيث يقبل بعض الأفراد شخصاً كقائد لتحقيق أهداف مشتركة يتناسب هذا التعريف مع المفهوم الحديث للقيادة، الذي يبرز أهمية دور القائد والمروسين والسياق التنظيمي في عملية القيادة. (السكر، ٢٠١٩)

ولأن القيادة هي تفاعل بين القائد وفريقه في سياق محدد، حيث يتم تحديد الأهداف المشتركة وتحقيقها من خلال عملية اتصالية فعالة، يقوم فيها الشخص الذي يمتلك السلطة بتوجيه الفريق نحو تحقيق هذه الأهداف. (خوجة، ٢٠١٩)

وتعرف القيادة بأنها الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك و توجهات المروسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الفرد. (شادي، ٢٠١٩)

كما ان القيادة بأنها قدرة إدارة الشركة على اتخاذ القرارات الصائبة وإلهام الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز من خلال وضع الأهداف والسعي لتحقيقها، بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة والتفوق على المنافسين والقدرة على المخاطرة والمثابرة في مواجهة الفشل، كما يُعتبر التواصل الفعّال، والثقة بالنفس، وإدارة الآخرين، والرغبة في التغيير من الصفات الرئيسية للقادة الناجحين. (السكر، ٢٠١٩)

وبصفة عامة يمكننا القول ان القيادة هي قدرة القائد على تنسيق العمل مع مجموعات متنوعة من الأشخاص والتعامل مع المهام في بيئات متغيرة وثابتة، ويقدم القادة الاتجاه والرؤية التي تسهم في تحقيق الأهداف

المؤسسية بفعالية، والقوة في القيادة تنبع من القيم والمبادئ، والقادة الفعالون يتواصلون باستمرار مع موظفيهم، معبرين عن اهتمامهم بقيمتهم ومشاعرهم، مما يخلق بيئة قائمة على الاحترام المتبادل، ولديهم القدرة على تحفيز الآخرين للانضمام إليهم وكسب ثقتهم، مما يجعل القيادة عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات على المدى الطويل. (برو، ٢٠١٩)

### أهمية القيادة بالقيم:

تتطلب القيادة المبنية على القيم وجود ميثاق يحترم حقوق الأفراد العاملين، مما يساهم في تحديد أفضل السبل لتحقيق الأهداف. تعد هذه الحقوق جزءاً أساسياً من كيان المنظمة، ويجب أن يشعر الموظفون بأنهم لا يمكن استبدالهم وأن هناك ثقة من قبل أصحاب العمل وقادتهم في قدراتهم. من الضروري أن يتم التعامل معهم بعدالة، وأن تُقدّر الإدارة أي جهد إضافي يبذله، مع ضرورة الاطلاع المتواصل على أنشطة المنظمة بشفافية ودقة. (بن خليفة، ٢٠٢٢)

والقيادة تلعب دوراً حيوياً في نجاح المؤسسات، حيث تجمع بين الخيال الواسع والطاقة والابتكار، فهي مسؤولة عن اتخاذ قرارات شجاعة ومتوافقة مع الأنظمة، وتتمثل أهمية القيادة والقيم في كونها حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة المستقبلية، وتعمل كوعاء لتوحيد المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، كما تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة وتعزيز القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية، تساعد أيضاً في مواجهة مشكلات العمل وحل الخلافات، وتنمية الأفراد وتدريبهم، باعتبارهم المورد الأهم، وتبقى القيادة هي المحرك الذي يسهل تحقيق الأهداف ويؤهل المؤسسة لمواجهة التغيرات المحيطة. (خوجة، ٢٠١٩)

كما تسعى القيادة إلى خلق بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار من خلال التعرف على الممارسات الفعالة للقادة وحل مشكلاتهم، مما يتيح لهم التركيز على قيادة المنظمة بأفكارهم المبتكرة، كما تعمل القيادة على تحسين أداء المنظمة في الجوانب الفنية والإدارية، وتطوير برامج لتأهيل القادة الإداريين للتعرف على الأساليب القيادية الفعالة وغير الفعالة، وهذا يعزز من وعي القادة بسلوكياتهم وسلوكيات الآخرين، ويساعد في بناء اتجاهات إيجابية لدى المرؤوسين وزيادة إنتاجيتهم. (برو، ٢٠١٩)



الشكل: رقم ٣

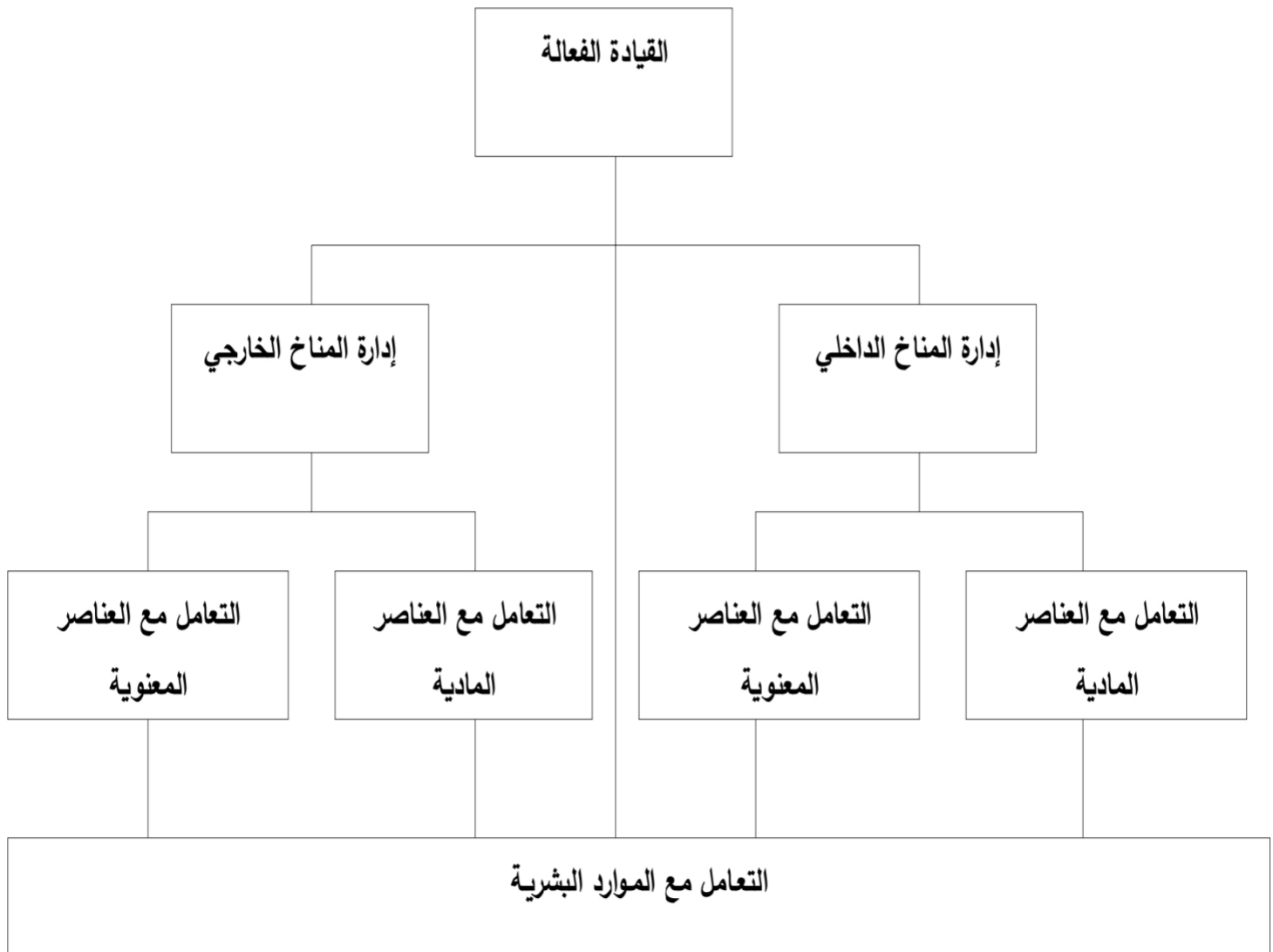
المصدر: (بن خليفة، ٢٠٢٢)

### وظائف القيادة:

تقوم القيادة بعدة وظائف أساسية تتضمن: أولاً تفسير المواقف الغامضة التي تواجه الجماعة، مما يساعد على فهمها، ثانياً تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية في كل موقف بناءً على حكمة القائد واستيعابه، ثالثاً توجيه الجماعة نحو العمل الصحيح وتحذيرهم من الأخطاء، وهذا يعتمد على مستوى الثقة والاحترام الذي يحظى به القائد، رابعاً تحقيق التعاون بين الأفراد عبر توزيع المسؤوليات بشكل منسق، مما يعزز حرية التعبير

والمشاركة في مناقشة المشكلات، خامساً وضع خطط لتحقيق الأهداف الجماعية عن طريق تحديد الأعمال المطلوبة وتنظيمها زمنياً، سادساً العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية المحددة، سابعاً تمثيل الجماعة بصورة رسمية أمام الآخرين وتجسيد الفكرة التي تؤمن بها الجماعة من خلال شخص القائد. (خوجة، ٢٠١٩)

### برنامج القيادة الفعالة:



الشكل: رقم ٤

المصدر: (برو، ٢٠١٩)

## العوامل المؤثرة على اختيار أسلوب القيادة:

تتأثر أساليب القيادة بعوامل متعددة، فخلفية المدير الشخصية وخبراته تلعب دورًا مهمًا، إذ يميل المدير الذي يضع احتياجات المنظمة أولًا إلى استخدام أسلوب توجيهي في الإدارة، من ناحية أخرى إذا كان المرؤوسون يمتلكون رغبة في تحمل المسؤولية، يمكن أن يمنحهم المدير مزيدًا من السلطة في اتخاذ القرارات، أما إذا كانوا يفتقرون للخبرة، فسيعتمد أسلوبًا استبداديًا، بالإضافة إلى ذلك، تلعب ظروف المنظمة مثل المناخ التنظيمي وطبيعة المجموعة ووضوح المهام دورًا أساسيًا في تحديد نمط القيادة. (بلخامسة وآخرين، ٢٠٢٣)

### 2.3. المتغير التابع (الموارد البشرية)

تعد الموارد البشرية في المنظمات المختلفة اثن من موجوداتها نظرا لانها المفتاح الرئيس لتطور المنظمات وتملك زمام السيطرة على التكنولوجيا وبقية موارد المنظمة الأخرى وتزداد اهميتها بمرور الوقت. (معتوق، ٢٠١٦)

وتلعب الموارد البشرية دورًا حيويًا في التقدم والنمو الاقتصادي، حيث يُعتبر الإنسان الهدف الأساسي من جميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويعتمد نجاح أي نشاط اقتصادي على قدرة الفرد على زيادة الإنتاج المادي والمعنوي وتطويره، مما يجعله منتجًا ومستهلكًا في آن واحد، وبالتالي يُعتبر الإنسان المحرك الرئيس للعملية الإنتاجية وأساس توزيع ناتجها. (خوجة، ٢٠١٩)

كما تُعد تنمية الموارد البشرية من المواضيع الحيوية، لأن القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة تعتمد بشكل كبير على كفاءة العنصر البشري، مما يجعل الحديث عن مؤسسة متطورة ومستدامة مستحيلًا دون التركيز على هذه التنمية. (خوجة، ٢٠١٩)

وُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها إدارة الأفراد داخل المنظمة، حيث تهدف إلى إيجاد علاقات متوافقة بينهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وهي تشمل جميع الأنشطة المتصلة بالحصول على العدد المناسب من الأفراد اللازمين لتحقيق تلك الأهداف. (برو، ٢٠١٩)

كما يعرفها سيد أحمد مصطفى مفهوم الموارد البشرية لأي دولة أو منظمة بأنها مجموعة الأفراد القادرين والراغبين في أداء العمل بجد والتزام، ويؤكد على أهمية تكامل القدرة مع الرغبة ضمن إطار منسجم، حيث تزداد فرص الاستفادة الفعالة من هذه الموارد شرط توفر نظم لتحسين تصميمها وتطويرها عبر التعليم، الاختبار، التدريب، التقييم، والتطوير والصيانة. (خوجة، ٢٠١٩)

ومفهوم إدارة الموارد البشرية هي عملية تشمل تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين الأفراد، وتنمية مهاراتهم، ومكافأتهم، بالإضافة إلى رعايتهم والحفاظ عليهم، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية. (التويجري، ٢٠٢٢)

كما ان الموارد البشرية تشمل الجهود المخططة والمستهدفة لتنمية سلوكيات الأفراد وتحقيق أقصى إنجاز ممكن، يتم ذلك من خلال برامج تدريبية تهدف إلى اكتساب المعارف اللازمة لدعم المورد البشري وتعزيز روح المبادرة والرغبة في أداء الأعمال، مستخدمة قدراتهم ومهاراتهم. (خوجة، ٢٠١٩)

### أهمية الموارد البشرية:

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال تركيزها على تطوير الكوادر البشرية، بما في ذلك الموظفين والإداريين ذوي الكفاءة العالية الذين يساهمون بإبداعهم وفاعليتهم، كما تعمل على تحسين مهارات الأفراد من خلال التدريب المستمر، بالإضافة إلى إعداد الخطط اللازمة لتطوير أداء القادة الإداريين، مما يبرز أن وجود إدارة موارد بشرية نشطة هو أساس وجود مؤسسة ذات قيمة ومعنى. (التويجري، ٢٠٢٢)

وتكمن أهمية العنصر البشري في عدة جوانب، فهو متخذ القرار والمحفز للتجديد والابتكار، فضلاً عن كونه الوسيط الأساسي للتعلم داخل المنظمة، ورغم تطور الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، يبقى العنصر البشري هو الأهم، إذ يعتمد على قدراته العقلية والفكرية في التعامل مع المعلومات والأفكار والابتكارات، لذلك من الضروري استثمار هذه القدرات بفعالية وتعميق اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية وتعزيز المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها. (برو، ٢٠١٩)

### اهداف الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف المتنوعة، تشمل الأهداف المجتمعية التي تتعلق بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية، والأهداف التنظيمية التي تركز على تعزيز الفاعلية التنظيمية، كما تهدف أيضاً إلى تحقيق أهداف وظيفية من خلال تمكين الوحدات التنظيمية الأخرى لتؤدي أنشطتها بكفاءة عبر توفير القوى البشرية المناسبة، بالإضافة إلى ذلك، تسعى الإدارة لدعم منسوبي المؤسسة من القياديين والعاملين لتحقيق أهدافهم الشخصية. (التويجري، ٢٠٢٢)

### عناصر تعزيز قدرات الموارد البشرية:

تتضمن عملية تنمية الموارد البشرية عدة عناصر أساسية تساهم في تعزيز قدرات المؤسسات وتحقيق أهدافها، أولاً يشمل تحليل النظم دراسة الأنظمة الحالية داخل المؤسسة وفهم كيفية تفاعلها لتحقيق الأهداف المشتركة، ثانياً يستند وصف وتحليل العمل إلى تحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة الفعالية، أخيراً يركز وصف وتحليل الأفراد على مهارات وكفاءات الأفراد، مما يساهم في تطوير برامج تدريبية تناسب احتياجاتهم وتطوير مستوى أداء الفريق، والترتيب والتحليل المنهجي لهذه العناصر يعزز من فعالية تنمية الموارد البشرية بشكل شامل. (خوجة، ٢٠١٩)

### التحديات التي تواجه الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من العناصر الأساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لكنها تواجه تحديات عديدة، مثل انحصار مهامها في الوظائف الإدارية، مما يؤدي إلى تجاهل جوانب مهمة كالتطوير المهني

وإشراك الموظفين في القرارات، كما تسود فيها الطابع التقليدي والسلطوي، مما يحد من قدرتها على الابتكار، كذلك تواجه صعوبة في الاحتفاظ بالكفاءات الحالية وجذب الكفاءات الجديدة في ظل التنافس الشديد في سوق العمل، بالإضافة إلى تتحمل المنظمات مسؤولية اجتماعية من خلال سلوكياتها تجاه الموظفين والمجتمع. (قادري، ٢٠٢٠)

#### المرتكزات الرئيسية لتعزيز قدرات الموارد البشرية:

حددت الجمعية العامة للأمم المتحدة الأسس الأساسية لتنمية الموارد البشرية، والتي تشمل مجموعة من النقاط الحيوية، إذ يتعين تطبيق السياسات اللازمة لضمان كفاءة تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال التركيز على التعليم والتدريب المستمر، كما يجب العمل على تعزيز قبول الابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما يسهم في تحسين هذه الموارد، بالإضافة إلى ذلك ينبغي ضمان مشاركة المرأة بشكل كامل وفعال في وضع وتنفيذ السياسات الوطنية الموجهة نحو تعزيز تنمية الموارد البشرية، إذ أن تمكين المرأة يسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة. (خوجة، ٢٠١٩)

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين القيادة والقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية هي علاقة وثيقة ومترابطة، القيادة الفعالة تعتمد على مجموعة من القيم الأساسية التي تشكل الثقافة التنظيمية، مثل النزاهة، والشفافية، والتعاون. هذه القيم تساعد القادة في وضع رؤية واضحة وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة، عندما يتبنى القادة قيماً قوية فإنهم يلهمون الموظفين ويعززون شعور الانتماء والثقة في المؤسسة، هذا يؤدي إلى زيادة الدافع والالتزام مما يساهم في تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، كما أن القيم الواضحة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام مما يعزز من قدرتهم على الابتكار والتعاون، في النهاية، القيادة القائمة على القيم تكون مفتاحاً رئيسياً لتحقيق التفوق المؤسسي من خلال تطوير إمكانيات الأفراد وتحقيق الأداء العالي. (برو، ٢٠١٩)

ويمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تتطلب مهارات قيادية عالية الكفاءة والفاعلية، قادرة على التأثير بشكل كبير في القيادات الإدارية بالمؤسسة، الهدف من ذلك هو دفع الجامعة لتحقيق أهدافها السامية، والتي ينتظرها المجتمع، وصولاً إلى تحقيق أعلى درجات التميز والجودة والكفاءة في العمل. (التويجري، ٢٠٢٢)

## 2.5. الخاتمة

يمكن القول إن منظمات الأعمال تحتاج إلى تعزيز الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثل عنصراً أساسياً في عصر المعرفة، يتطلب ذلك إدارة فعالة لرأس المال الفكري وخلق بيئة عمل تركز على أهمية التغيير والتطور، كل ذلك يعتمد على القيادة الجيدة التي تعزز الثقافة التنظيمية وتؤكد على دور الفرد داخل التنظيم، مع دعم إدارة الموارد البشرية وتفعيل دور القيادات في تحديد نقاط القوة وتعزيزها، وكذلك تحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها. (برو، ٢٠١٩)

أظهرت نتائج دراسة التويجري بضرورة وضع خطة تدريبية سنوية لإعداد المرشحين للعمل القيادي تبني وفق الاحتياجات التدريبية، وتعنى بالتنمية المهنية المستمرة. (التويجري، ٢٠٢٢)

واستنتجت نتائج دراسة شادي بأنه على الشركة أن تعتمد على مقاييس المعرفة والخبرة و التحدى في إختيار القيادات الواعدة بهدف إعدادهم للقيادة مستقبلاً . (شادي، ٢٠١٩)

وكان مضمون نتائج دراسة معتوق باجراء المناقشات المفتوحة وجلسات الحوار بين العاملين والادارة العليا يتم فيها مناقشة مشاكل العمل بكل حرية وصراحة وطرح امكانيات تطوير العمل بالمنظمة. (معتوق، ٢٠١٦)

كما أكدت نتائج دراسة خوجة أن معاملة القائد أصبحت تعتمد كوسيلة تساعد على زيادة اداء وممارسة العمل وتساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف. (خوجة، ٢٠١٩)

وأظهرت نتائج دراسة سعدي وآخرين على القائد أن يمتلك القدرة على اكتشاف الخلل القيمي داخل مؤسسته، وأن يسعى بعد ذلك إلى معالجته، لجعل القرارات المتخذة ذات فاعلية. (سعدي وآخرين، ٢٠٢١)

ومضمون نتائج دراسة عمرانى بضرورة قبل اتخاذ القرار على القادة السعي إلى معرفة رأي واقتراحات مرؤوسيههم وذلك عن طريق مبدأ التشاور، فمشاورة المرؤوسين تتيح للقائد معلومات أكثر لاتخاذ أي قرار، كما أن القرارات المتخذة تبدو واضحة لمنفذيهها في أغلب الأحيان. (عمرانى، ٢٠٢١)

واستنتجت دراسة بن زايد وآخرين بتعزيز الفهم والتوعية بأهمية الإدارة بالقيم ويتطلب هذا تدريب الأعضاء والأساتذة حول القيم المؤسسية وكيف يمكن أن تساهم في خلق بيئة عمل أكثر سعادة وفاعلية. (بن زايد وآخرين، ٢٠٢٣)

كما أوصت دراسة سعدي وآخرين بتكثيف الدورات التدريبية للقادة وللمرؤوسين على حد سواء في منظمات الأعمال فيما يتعلق بقيم وأخلاقيات العمل وفق خطة واضحة ومعتمدة لذلك. (سعدي وآخرين، ٢٠٢١)

وأظهرت نتائج دراسة التويجري بتوفير الدعم المالي لإدارة الموارد البشرية بالجامعة للعمل على تطوير البرامج التدريبية المقدمة لمنسوبيها من القادة الإداريين بما يحقق تنمية وتطوير لمهاراتهم القيادية. (التويجري، ٢٠٢٢)

كما أكدت نتائج دراسة شادي بضرورة سعي إدارة الشركة إلى إشراك القيادات الشابة في عملية صنع و إتخاذ القرارات الهامة و المصيرية. (شادي، ٢٠١٩)

وكان مضمون نتائج دراسة معنوق باشتراك العاملين في دورات تطويريه في الجامعات والمؤسسات الاكاديمية لتعزيز خبرتهم وزيادة كفاءة ومهارات الموارد البشرية في تلك المنظمات. (معنوق، ٢٠١٦)

وأظهرت نتائج دراسة عمراني بأنه يتوقف نجاح مؤسسة ما على مدى فعالية قيادتها وسلامة قراراتها، والتي تعد بمثابة محركها الأساسي، فيما تتوقف نجاعة هذه القرارات على نمط القيادة السائد فيها. (عمراني، ٢٠٢١)

واستنتجت نتائج دراسة بن زايد وآخرين بتطوير وتنفيذ استراتيجيات تعزز القيم الشخصية، التنظيمية والاجتماعية هذا يمكن أن يكون عبر الورش التدريبية، أو البرامج التعليمية، أو الفعاليات الفردية أو الجماعية. (بن زايد وآخرين، ٢٠٢٣)

وأكدت نتائج دراسة التويجري بضرورة تدريب القادة الإداريين على آلية التخطيط الاستراتيجي وكيفية الموازنة بين خطط الإدارة والموارد والإمكانات المتاحة لها. (التويجري، ٢٠٢٢)

وأوصت نتائج دراسة سعدي وآخرين بضرورة تكثيف المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي تناقش موضوعات القيم الإسلامية لما لها من أثر كبير في الرفع من فاعلية القرارات المتخذة من طرف القادة، وسعيًا لتحقيق التوافق القيمي المطلوب في المنظمات حتى الغير مسلمة. (سعدي وآخرين، ٢٠٢١)

كما أوضحت نتائج دراسة شادي بوضع الشركة لسياسات وبرامج لاكتشاف وإختيار القيادات المرشحة لتولي مناصب قيادية مستقبلاً. (شادي، ٢٠١٩)

واستنتجت نتائج دراسة عليوي وآخرين بنشر ثقافة القيم الايجابية في المنظمة وكذلك اختيار الافراد ذوي القيم السلوكية الإيجابية لتسلم المناصب الادارية في المنظمة. (عليوي وآخرين، ٢٠١٩)

وأظهرت نتائج دراسة عبدعلي على المنظمات أن تحدد وتستخدم نمط القيادة المناسب لها وبحسب طبيعة عملها وظروفها ، لأن نمط القيادة الذي يناسب منظمة معينة لا يناسب بالضرورة المنظمات الأخرى. (عبدعلي، ٢٠١٢)

# الفصل الثالث

## منهجية البحث

### 3.1 المقدمة:

يوضح هذا الفصل المنهجية المستخدمة لدراسة موضوع دور القيادة والقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية في شركة أنظمة الاتصالات والإلكترونيات المتقدمة بالرياض، 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.

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعتبر التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وسيلة مهمة للباحثين، حيث تساهم في قياس المتغيرات بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس أو ملاحظة أو التلاعب بالمتغير، مما يساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

#### 3.2.1 القيادة والقيم

**التعريف الاجرائي:** هي الادارة بالضمير حيث تركز على القيم الغير محسوسة ويمكن القول ايضا انها تعتبر القوة المؤثرة الرئيسة والمحسوسة في مختلف سلوكياتنا وهي الأساس لكل أفعالنا وخططنا. (خليفة، ٢٠٢١)

#### 3.2.2 الموارد البشرية

**التعريف الاجرائي:** هي مجموعة الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى إدارة الأفراد العاملين في منظمة معينة، وتشمل عمليات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، إدارة التعويضات والمزايا، وتطوير العلاقات العمالية. يتمثل التعريف الإجرائي للموارد البشرية في تنظيم وتنسيق هذه الأنشطة لضمان استخدام الكفاءات البشرية بشكل فعال، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع التركيز على تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين لتحقيق الأداء الأمثل. (قادري، ٢٠١٩)

### 3.3 تصميم البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي positivism

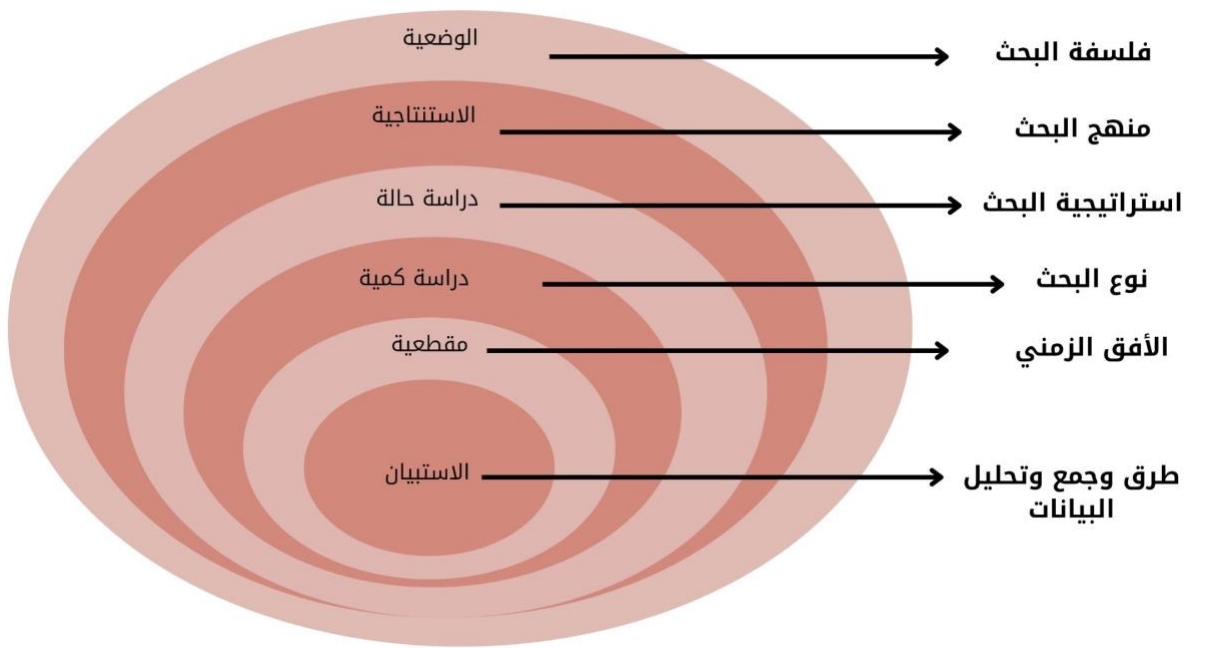
أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive

استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study

أداة البحث: كمية Mono method

المدة الزمنية: مقطعية cross sectional

تقنيات تجميع البيانات: استبيان



الشكل ٦

ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب

### 3.4 مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

في إجراء البحوث العلمية، تُعتبر عينة البحث وتقنيات أخذ العينات من الأسس الأساسية، حيث تعتمد المعلومات والبيانات المجمعة من هذه العينات على التحليل الإحصائي. لذا، يجب على الباحثين الحرص على الدقة والموضوعية في اختيار عينة البحث وطرق أخذها، لضمان تمثيل البيانات بشكل صحيح للمجتمع محل الدراسة. هذا الأمر يساهم في تحقيق نتائج بحثية موثوقة وصادقة. يوضح هذا القسم مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، وتقنيات أخذ العينة كما يلي:

#### 3.4.1 مجتمع الدراسة

| القطاع                                | التصنيفات      | عدد الموظفين |
|---------------------------------------|----------------|--------------|
| شركة أنظمة الاتصالات<br>والإلكترونيات | الإدارة العليا | ٨            |
|                                       | المهندسين      | ٣٥           |

جدول رقم ١

المصدر: الطالب

#### 3.4.2 عينة البحث

| عينة البحث                                               | حجم العينة |
|----------------------------------------------------------|------------|
| نستهدف المهندسين في الشركة أنظمة الاتصالات والإلكترونيات | ٣٥ مهندس   |

جدول رقم ٢

المصدر: الطالب

### 3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

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

### 3.5 طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية، حيث يتضمن هذا التحليل تحديد البيانات الأولية وفحصها وتحويلها إلى معلومات ذات فائدة. سيساهم هذا المنهج في الكشف عن العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل، وهو القيادة والقيم، والمتغير التابع، وهو تعزيز قدرات الموارد البشرية.

#### 3.5.1 القيادة والقيم

اعتمد الطالب على استبانة خليفة ٢٠٢١، من أجل قياس المتغير المستقل (القيادة والقيم وذلك من حيث خمس أبعاد وهي: النزاهة، الشعور بالامتنان، التواضع، الانضباط الذاتي، الشجاعة الأخلاقية، بإجمالي ٢٣ عنصر للمتغير، حيث أن جميع الأبعاد اشتملت على عناصر مختلفة، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

#### المتغير المستقل

| المتغيرات      | الأبعاد                                                                                   | عدد العبارات | المصدر      |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|
| القيادة والقيم | النزاهة<br>الرحمة والشعور<br>بالامتنان<br>التواضع<br>الانضباط الذاتي<br>الشجاعة الأخلاقية | ٢٣ عبارة     | خليفة، ٢٠٢١ |

جدول رقم ٣

المصدر: الطالب

### 3.5.2 الموارد البشرية

اعتمد الطالب على استبانة قادري ٢٠١٩، من أجل قياس المتغير التابع (الموارد البشرية) بإجمالي ١٤ عناصر للمتغير، واشملت كل العناصر على ٣ عدا التدريب الذاتي والجماعي على ٥ عبارات كما أن نوع الأداة المستخدمة هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

#### المتغير التابع

| المتغيرات       | الابعاد                                                                   | عدد العبارات | المصدر      |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|
| الموارد البشرية | تطوير الموارد البشرية<br>التدريب<br>التدريب الذاتي<br>والجماعي<br>التكوين | ١٤ عبارة     | قادري، ٢٠١٩ |

جدول رقم ٤

المصدر: الطالب

### 3.6 أنواع البيانات

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

#### 3.6.1 البيانات الأولية

- توزيع استبيانات على مجموعة من المهندسين في الشركة
- تحليل تجارب محددة القيادات ناجحة في تعزيز القيم

### 3.6.1 البيانات الثانوية

- مراجعة الأبحاث السابقة لاستنباط معلومات تتعلق القيادة والقيم.
- الاطلاع على الكتب والمقالات العلمية المتعلقة بأساليب تعزيز الموارد البشرية.

### 3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة. ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص، مجتمع العينة، حيث يساعد ذلك الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى 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 أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرو نباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

### 3.8 الخاتمة

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

## قائمة المراجع

- أرباب، ٢٠٢٢، أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين.
- السكر، ٢٠١٩، القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي.
- البقمي، ٢٠٢٠، الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات.
- التويجري، ٢٠٢٢، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين.
- الشريف، ٢٠٢٠، درجة ممارسة القيادة بالقيم وأثرها على فاعلية أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا بجامعة تبوك.
- برو، ٢٠١٩، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية.
- بلخامسة وآخرين، ٢٠٢٣، أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- بن خليفة، ٢٠٢٢، دور القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي.
- بن زايد وآخرين، ٢٠٢٣، الإدارة بالقيم ودورها في خلق السعادة المؤسسية.
- خليفة، ٢٠٢١، استبيان القيادة والقيم، دور القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي.
- خوجة، ٢٠١٩، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية.
- زريق وآخرين، ٢٠٢٣، تأثير القيادة التنظيمية على منظومة القيم السائدة في المؤسسة.
- سعدي وآخرين، ٢٠٢١، أثر القيادة بالقيم على فاعلية اتخاذ القرار.
- شادي، ٢٠١٩، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إعداد القادة التحويليين.
- شتوان وآخرين، ٢٠٢١، القيم التنظيمية لدى القيادات وعلاقتها بجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة.
- عبد الناصر وآخرين، ٢٠١٨، الولاء القبلي وأثره على علاقة بين أسلوب القيادة بالقيم وأداء العاملين.
- عبدعلي، ٢٠١٢، أنماط القيادة دراسة تطبيقية.
- عليوي وآخرين، ٢٠١٩، القيادة بالقيم ودورها في تحقيق الأداء الإبداعي.
- عمراني، ٢٠٢١، القيادة التنظيمية وأثرها على اتخاذ القرار.
- قادري، ٢٠٢٠، استبيان الموارد البشرية، دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية.
- معتوق، ٢٠١٦، المتغيرات الآنية والمستقبلية المساعدة في تطوير الموارد البشرية.

# الملاحق

من خلال الدراسة الميدانية، أقدم لكم نموذجاً مقترحاً لاستبيان يمكن استخدامه لقياس دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية في شركة أنظمة الاتصالات والإلكترونيات المتقدمة بالرياض يرجى الإجابة على الأسئلة عن طريق وضع علامة / على الخيار الذي يعكس رأيك، نود أن نؤكد أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، الهدف هو قياس وجهات نظركم.

#### البيانات الشخصية:

العمر: من ٢٠ الى ٣٠ ☐ من ٣١ الى ٤٠ ☐ من ٤١ الى ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠ ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐

سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ الى ١٠ سنوات ☐ من ١١ الى ١٥ سنة ☐

من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

#### استبيان القيادة والقيم

| الرقم   | العبارات                        | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|---------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| النزاهة |                                 |            |       |       |           |                |
| ١       | السعي لتطوير عمل شركة           |            |       |       |           |                |
| ٢       | تطبيق القانون على جميع العاملين |            |       |       |           |                |

|                          |  |  |  |  |                                                                                    |    |
|--------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                          |  |  |  |  | عدالة توزيع المهام بين العاملين                                                    | ٣  |
|                          |  |  |  |  | اختيار العاملين بتم بناء على خبرتهم وكفاءتهم وسمعتهم الوظيفية                      | ٤  |
|                          |  |  |  |  | معاملة جميع العاملين بمساواة                                                       | ٥  |
| الرحمة والشعور بالامتنان |  |  |  |  |                                                                                    |    |
|                          |  |  |  |  | معاملة الموظفين باحترام ولطف حتى عندما يحدث خطأ في تنفيذ بعض إجراءات العمل في شركة | ٦  |
|                          |  |  |  |  | لا يمانعون من التراجع عن قرار خاطئ في حال اقناعهم من قبل العاملين                  | ٧  |
|                          |  |  |  |  | استخدام نظام المكافأة كحافز للموظفين لزيادة التزامهم بأداء العمل بأفضل صورة        | ٨  |
|                          |  |  |  |  | تقديم المساعدة والدعم للموظفين حتى ينجزوا أعمالهم بأفضل مستوى ممكن                 | ٩  |
| التواضع                  |  |  |  |  |                                                                                    |    |
|                          |  |  |  |  | مشاركة العاملين في صنع القرارات المهمة                                             | ١٠ |
|                          |  |  |  |  | لا يمانعون من الاشراف شخصيا على تدريب العاملين                                     | ١١ |
|                          |  |  |  |  | يفضلون المصلحة الجامعة على المصلحة الشخصية                                         | ١٢ |
|                          |  |  |  |  | لا يضعون أي حدود بينهم وبين العاملين                                               | ١٣ |
|                          |  |  |  |  | يستمعون باهتمام للموظفين عند حدوث مشكلة إدارية أو تنظيمية                          | ١٤ |

| المساءلة والانضباط الذاتي |  |  |  |                                                             |    |
|---------------------------|--|--|--|-------------------------------------------------------------|----|
|                           |  |  |  | مساءلة الموظفين عن أخطائهم                                  | ١٥ |
|                           |  |  |  | المحافظة على مواعيد العمل                                   | ١٦ |
|                           |  |  |  | لا يؤثر ثقل المسؤولية التي يتحملوها على كفاءتهم أداء المهام | ١٧ |
|                           |  |  |  | دقة في تطبيق قواعد وإجراءات العمل                           | ١٨ |
| الشجاعة الأخلاقية         |  |  |  |                                                             |    |
|                           |  |  |  | متابعة ظروف العمل باستمرار في شركة                          | ١٩ |
|                           |  |  |  | الخيال الواسع                                               | ٢٠ |
|                           |  |  |  | امتلاك الشجاعة الأخلاقية في أصعب الظروف                     | ٢١ |
|                           |  |  |  | الاهتمام بمصالح الآخرين عند اتخاذ قراراته                   | ٢٢ |
|                           |  |  |  | قدرتهم على طرح تصورات وأفكار إبداعية                        | ٢٣ |

## استبيان الموارد البشرية

يرجى الإجابة على الأسئلة عن طريق وضع علامة / على الخيار الذي يعكس رأيك، نود أن نؤكد أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة؛ الهدف هو قياس وجهات نظرهم.

البيانات الشخصية:

العمر: من ٢٠ الى ٣٠ ☐ من ٣١ الى ٤٠ ☐ من ٤١ الى ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠ ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐

سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ الى ١٠ سنوات ☐ من ١١ الى ١٥ سنة ☐

من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

| الرقم                 | العبارات                                                                                        | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| تطوير الموارد البشرية |                                                                                                 |            |       |       |           |                |
| ١                     | تضع الشركة استراتيجيات لتطوير المورد البشري.                                                    |            |       |       |           |                |
| ٢                     | تدعم الشركة تنمية مواردها البشرية بدعم البرامج اللازمة لذلك وتطويرها                            |            |       |       |           |                |
| ٣                     | تكاليف تطوير الموارد البشرية من تدريب وتكوين ورسالة هو بمثابة استثمار على المدى المتوسط والطويل |            |       |       |           |                |
| التدريب               |                                                                                                 |            |       |       |           |                |

|                                |                                                                                                |  |  |  |  |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ٤                              | تقوم الشركة بتحديد البرامج التدريبية لعماله بناء على دراسات مسبقة وبعناية كبيرة                |  |  |  |  |
| ٥                              | تدريب العمال المستمر يزيد من مردودية المورد البشري.                                            |  |  |  |  |
| ٦                              | تعتمد المنشأة على برامج تدريبية للعاملين الجدد قصد إكسابهم مهارات جديدة.                       |  |  |  |  |
| <b>التدريب الذاتي والجماعي</b> |                                                                                                |  |  |  |  |
| ٧                              | تشجع المنظمة على تطوير قدرات أفرادها من خلال التعلم الذاتي والمستمر                            |  |  |  |  |
| ٨                              | تشارك الإدارة في تعزيز ثقافة المعرفة التشاركية والعمل كفريق                                    |  |  |  |  |
| ٩                              | يمكن لأي فرد بمشاركة معارفه وخبراته وتطبيقها على أرض الواقع                                    |  |  |  |  |
| ١٠                             | تولي الشركة أهمية بالغة لتوعية التعليم والتدريب للعاملين                                       |  |  |  |  |
| ١١                             | تدعم الشركة التدريب والتعليم بمنح تعليمية بالخارج                                              |  |  |  |  |
| <b>التكوين</b>                 |                                                                                                |  |  |  |  |
| ١٢                             | تحدد الشركة مدى حاجة العمال لتربصات أو تكوينات في اللغات أو الإعلام الآلي والتكنولوجيا الحديثة |  |  |  |  |
| ١٣                             | تركز الشركة على برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصف دائمة                                    |  |  |  |  |
| ١٤                             | توفر المنشأة كل الإمكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين                                       |  |  |  |  |