

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أنماط القيادة الإدارية الحديثة في ترقية أداء الموارد البشرية دراسة
تطبيقية على القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

مهند بن عبدالعزيز خواجي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

1446 - 2025



اهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ الحبيبين، اللذين كانا لي منارة الإلهام والتشجيع في كل خطوة من حياتي. إلى

والدتي، التي غرست فيّ حب العلم والإصرار، وإلى والدي، الذي كان لي نموذجاً في الاجتهاد والعمل الجاد.

إلى زوجتي العزيزة، التي كانت لي الرفيق المخلص والداعم الأول، والتي شاركتني كل لحظة من هذه الرحلة الأكاديمية

. بصبر وحب، أهدي هذا الإنجاز كتقدير لجهودها وتضحياتها

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يخلوا عليّ بوقتهم وعلمهم، وكانوا لي قدوة ونبراساً، أهدي هذا العمل عرفاناً

. بحميتهم وفضلهم

إلى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً وسنداً، وتقاسموا معي أعباء وتحديات هذه الرحلة، أهدي هذا العمل

. تعبيراً عن امتناني ودعمي المتبادل

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من آمن بي وقدم لي الدعم والتشجيع، سائلاً الله أن يبارك في جهودنا جميعاً وأن

. يوفقنا لكل ما فيه خير وفلاح

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في تشجيعي ودعمي طوال مسيرتي الأكاديمية. إن

تفجحياتهما ودعمهما اللامحدود كان لهما الأثر العميق في وصولي إلى هذا الإنجاز.

أتوجه بشكر خاص لأساتذتي الكرام، وعلى رأسهم مشرف رسالتي، الذين لم يخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم القيمة، وكان

الخبرتهم وإرشادهم الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث.

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

أشكر زملائي وأصدقائي اللذين كانوا لي العون والدعم، والذين شاركوني تحديات هذه الرحلة وساهموا بنصائحهم ومساعدتهم

في إتمام هذا العمل.

أخيراً، أود أن أعبر عن شكري وامتناني لكل من ساهم بدعمه وتشجيعه، سائلًا الله أن يوفقنا جميعاً لكل خير، وأن يجعل هذا

العمل خطوة نحو مستقبل مشرق.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر أنماط القيادة الإدارية الحديثة بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان. واستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتفاع في أبعاد أنماط القيادة الإدارية الحديثة مجتمعة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز)، كما أظهرت ارتفاع في مستوى أداء الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

بناء على النتائج السابقة توصي الدراسة بضرورة نُصح القطاع الحكومي بتخصيص ميزانيات أكبر لاستثمار تقنيات أنماط القيادة الإدارية الحديثة، لتعزيز قدرتها على الحد من أداء الموارد البشرية، كما ينبغي على الشركات وضع استراتيجيات أمان شاملة تجمع بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وتقنيات الأمان السيبراني لحماية البيانات المالية.

الكلمات المفتاحية : أنماط القيادة الإدارية الحديثة، أداء الموارد البشرية، القطاع الحكومي

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	اهداء
د	شكرو وتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 مقدمة:
2	2.1 مشكلة الدراسة:
4	3.1 أهمية الدراسة:
5	4.1 أهداف الدراسة:
5	5.1 تساؤلات الدراسة
6	6.1 فروض الدراسة:
7	7.1 الدراسات السابقة:
13	8.1 الفجوة البحثية:
14	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
14	10.1 المنهجية وطرق البحث:
15	11.1 الأدوات المستخدمة:

12.1 طرق جمع البيانات:	16
13.1 الأساليب الإحصائية:	17
14.1 تحليل الصديق والثبات:	17
15.1 حدود الدراسة:	18
الفصل الثاني: الإطار النظري	19
المبحث الأول أنماط القيادة	19
1.1.2 مفهوم القيادة:	19
2.1.2 أهمية القيادة الإدارية:	22
3.1.2 عناصر القيادة الإدارية:	24
4.1.2 توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:	29
5.1.2 تحقيق الهدف الوظيفي:	29
6.1.2 وظائف ومهام وأدوار القيادة:	32
المبحث الثاني: الأداء	35
1.2.2 مقدمة:	35
2.2.2 أولاً: مفهوم الأداء: (عبد الرحيم، 2023)	35
3.2.2 عناصر الأداء:	37
4.2.2 سمات وأبعاد الشخصية:	40
5.2.2 الرغبة في العمل (الدافعية):	42
6.2.2 نظرية ماسلو في الحاجات:	43
المبحث الثالث: الموارد البشرية وإدارة الموارد	46

46	1.3.2 مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد:
48	2.3.2 أهمية إدارة الموارد البشرية
50	3.3.2 أهداف إدارة الموارد البشرية:
54	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة ومنهجيتها
54	1.3 مقدمة:
54	2.3 منهجية البحث:
54	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
54	4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:
55	5.3 الأساليب الإحصائية:
55	6.3 أداة الدراسة
56	7.3 صدق أداة الدراسة
61	8.3 ثبات أداة الدراسة:
62	الفصل الرابع: تحليل النتائج
62	1.4 مقدمة
62	أولاً: خصائص عينة الدراسة
65	ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان
71	ثالثاً: اختبار فروض الدراسة
75	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
75	1.5 مقدمه:
75	نتائج الدراسة

78Abstract

79المراجع:

79أولاً: المرجع العربية

81ثانياً: المراجع الأجنبية:

I.....الملاحق

II.....استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
56	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة
57	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول
59	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني
61	جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان
62	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع الاجتماعي
63	جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر
63	جدول (7) توزيع عينة الدراسة وفقا المؤهل العلمي
64	جدول (8) توزيع عينة الدراسة وفقا الوضع المهني
65	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نمط الإشراف
67	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات بناء فريق العمل
68	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التحفيز
69	جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أداء الموارد البشرية
72	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر أنظمة أنماط القيادة الإدارية الحديثة على أداء الموارد البشرية
72	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر نمط الإشراف على أداء الموارد البشرية

73	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط بناء فريق العمل على أداء الموارد البشرية
74	جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط التحفيز على أداء الموارد البشرية

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
62	شكل (1) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع الاجتماعي
63	شكل (2) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر
64	شكل (3) توزيع عينة الدراسة وفقا المؤهل العلمي
65	شكل (4) توزيع عينة الدراسة وفقا الوضع المهني

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

يُعتبر القطاع الحكومي من أهم المحركات التي تساهم في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في أي دولة، حيث يسهم بشكل مباشر في تقديم الخدمات العامة وتوفير البنية التحتية اللازمة لدعم التنمية الوطنية. ويمثل هذا القطاع محور اهتمام في المملكة العربية السعودية، خاصة مع تبني رؤية 2030، التي تسعى إلى تحويل المملكة إلى مركز اقتصادي وتنموي عالمي عبر تعزيز أداء مؤسسات الدولة، ورفع كفاءة الموارد البشرية. (Alghamdi, 2022)

تمثل القيادة الإدارية عاملاً حاسماً في تحسين الأداء داخل المؤسسات الحكومية، حيث تساعد القادة على توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة. وقد أظهرت الأبحاث أن الأسلوب القيادي له تأثير كبير على أداء الموظفين ودافعيتهم وإنتاجيتهم، إذ يعتمد تحسين الأداء على قدرة القائد في التحفيز وبناء فرق العمل بشكل متماسك. (Suwandy et al., 2023)

تشير الدراسات الحديثة إلى أن أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية والديمقراطية، تساعد في تعزيز التزام الموظفين وتزيد من مستوى رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم العام. ويعتمد هذا الأثر على تهيئة بيئة عمل داعمة تمكن الموظفين من تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المشتركة. (Alamanda et al., 2022)

وتختلف بيئات العمل في القطاع الحكومي عن القطاع الخاص، نظراً للطبيعة الهرمية والبنية التنظيمية الرسمية التي تسود المؤسسات الحكومية. وقد أوضحت دراسة أن السياق التنظيمي يضيف خصوصية على تأثير أساليب القيادة، حيث يمكن أن تكون الفاعلية محدودة إذا لم تتناسب الأساليب مع البيئة الحكومية. (Dajengatmodjo et al., 2024)

كما أن الدراسات السابقة تشير إلى أن التحفيز يلعب دورًا كبيرًا في زيادة دافعية الموظفين في القطاع الحكومي، لا سيما في بيئات العمل التي تفتقر إلى المرونة كما في الهيكلية الحكومية. فالموظفون المحفزون يكونون أكثر التزامًا ويظهرون قدرة أكبر على التكيف مع متطلبات العمل وتحدياته (Rachmawati, 2024).

أوضحت الأبحاث أن نمط الإشراف الداعم يعزز من تفاعل الموظفين ويرفع من مستويات رضاهم عن العمل، إذ يكون الموظفون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف عندما يتم توجيههم بشكل صحيح ويتم تقديم الدعم اللازم لهم من قبل القادة. وهذا يجعل نمط الإشراف عاملاً مهماً في رفع كفاءة الأداء (Sumardona & Saida, 2022).

كما أن بناء فرق العمل يُعد من العوامل الحاسمة في الأداء، إذ يساعد على تعزيز التعاون وتبادل الأفكار بين الموظفين، ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية. وقد أكدت دراسة على أن فرق العمل المتماسكة تحفز الابتكار وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ (Djajengatmodjo et al., 2024).

لذلك، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة، بما فيها نمط الإشراف وبناء فرق العمل والتحفيز، على ترقية أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي السعودي، في محاولة لفهم كيفية توظيف أساليب القيادة لدعم رؤية المملكة وتحقيق تطلعاتها التنموية (Alghamdi, 2022).

2.1 مشكلة الدراسة:

يُعتبر القطاع الحكومي أحد الركائز الأساسية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة، حيث يلعب دورًا محوريًا في تقديم الخدمات العامة، وتنظيم شؤون المجتمع، وتطبيق السياسات الحكومية، ويحظى القطاع الحكومي بأهمية خاصة، حيث يساهم في تحقيق الاستقرار العام، ويُشرف على تنفيذ الخطط التنموية التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة وتعزيز الاقتصاد الوطني.

ومع التوجهات الجديدة التي تبنتها المملكة من خلال رؤية 2030، برزت الحاجة إلى تطوير أداء القطاع الحكومي وتحقيق تحول نوعي في مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، ويعتمد بشكل كبير على تحسين جودة الأداء الوظيفي للموارد البشرية داخل القطاع الحكومي، إذ يُعد الموظفون الحكوميون العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف التنموية المرسومة، إلا أن تحسين الأداء لا يمكن تحقيقه دون فهم أبعاد القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموظفين، فالقادة يلعبون دورًا جوهريًا في توجيه العمل وتحفيز فرق العمل ودعم تطوير الموظفين لبلوغ مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية أنماط القيادة في التأثير على الأداء الوظيفي، فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة (Suwandy et al., 2023) أن أسلوب القيادة يلعب دورًا كبيرًا في تحسين أداء الموظفين من خلال استراتيجيات الموارد البشرية، مشيرة إلى أن القيادة التحويلية تُعد الأكثر فاعلية في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن هذه الدراسة لم تتناول بالتفصيل تأثير أنماط القيادة في البيئة الحكومية، مما يترك مجالاً للبحث في كيفية استجابة الموظفين الحكوميين للقيادة التحويلية وغيرها من أساليب القيادة.

بالإضافة إلى ذلك، ركزت دراسة (Alamanda et al., 2022) على تأثير القيادة على أداء الموظفين من خلال رضاهم عن العمل والتزامهم التنظيمي، مما أظهر دور القيادة في تحسين الدافعية وزيادة الرضا. ومع ذلك، لم تتناول الدراسة تفاصيل التأثيرات في بيئات العمل الحكومية التي تعتمد على الهياكل الهرمية والإجراءات الرسمية، ما يُظهر الحاجة إلى تحليل أعمق لأنماط القيادة وتأثيرها في السياق السعودي الحكومي.

وفي هذا السياق، فإن دراسة (Djajengatmodjo et al., 2024) ألقت الضوء على أنماط القيادة والتفاعل التنظيمي كعوامل مؤثرة في تحسين الأداء، لكنها أكدت على أن أثر القيادة قد يختلف بناءً على السياق الثقافي والتنظيمي. وهذا يعني أن القطاع الحكومي في السعودية، نظرًا لخصائصه الخاصة، قد يحتاج إلى دراسة مخصصة تركز على أساليب القيادة التي تتماشى مع الثقافة التنظيمية الحكومية وتلائم الاحتياجات الفعلية للموظفين.

و تكمن المشكلة البحثية في تحليل تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة، مثل نمط الإشراف وبناء فرق العمل والتحفيز، على ترقية أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي السعودي.

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تقديم نظرة شاملة ودقيقة حول تأثير تطبيق أنماط القيادة الإدارية الحديثة بأبعاده المختلفة (التشغيل الآلي، الأتمتة والنظم الذكية، التعلم من خلال العمل، ودعم القدرة على اتخاذ القرار) على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة اسند الحلول المحدودة بمدينة الرياض

الأهمية العلمية

1. تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية حول تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على أداء الموارد البشرية، خاصة في القطاع الحكومي، مما يضيف إلى قاعدة المعرفة العلمية في هذا المجال.
2. تساعد الدراسة على فهم أعمق للعلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين، ما يساهم في تطوير النظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية الحديثة وفعاليتها في تعزيز الإنتاجية.
3. تشكل الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تركز على استكشاف تأثيرات عوامل أخرى، أو تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى لتوسيع النتائج والتوصل إلى فهم أعمق.

الأهمية العملية:

- تقدم الدراسة رؤى يمكن استخدامها لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، مما يعزز من كفاءة وإنتاجية العمل الحكومي.
- توفر الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في القطاع الحكومي حول أفضل ممارسات القيادة الإدارية التي تعزز من أداء الموظفين، وتساعدهم على اختيار الأساليب التي تلبي احتياجات فرق العمل.

- تسهم الدراسة في وضع استراتيجيات تدريبية لتطوير مهارات القيادات، مثل التوجيه والتحفيز، مما يعزز من قدرة القيادات على تحسين الأداء العام للموظفين.
- أن تسهم الدراسة في تحسين رضا الموظفين وزيادة التزامهم تجاه العمل، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاوناً.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر أنماط القيادة الإدارية الحديثة بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها :

1. تحليل تأثير نمط الإشراف كأحد أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على تحسين أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي.
2. دراسة دور بناء فريق العمل في تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في القطاع الحكومي.
3. تقييم أثر التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية على رفع مستوى الإنتاجية والأداء لدى الموظفين الحكوميين.
4. تحديد الفروق المحتملة في تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على أداء الموارد البشرية بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي) للعاملين في القطاع الحكومي.
5. تقديم توصيات لتطبيق أنماط القيادة الإدارية الحديثة بفعالية لتعزيز أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

ما هو أثر أنماط القيادة الإدارية الحديثة بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو تأثير نمط الإشراف كأحد أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي؟
- كيف يؤثر بناء فريق العمل على تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في القطاع الحكومي؟
- ما هو دور التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة في تحسين إنتاجية وأداء الموظفين في القطاع الحكومي؟
- هل هناك فروق دالة إحصائية في تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على أداء الموارد البشرية بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، والمستوى الوظيفي) للعاملين في القطاع الحكومي؟
- ما هي أفضل الممارسات والتوصيات لتطبيق أنماط القيادة الإدارية الحديثة بشكل يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية الحديثة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية..

ويتفرع من الفرض الرئيسي عدة فرضيات فرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لنمط الإشراف على تحسين أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبناء فريق العمل على تعزيز كفاءة الموارد البشرية في القطاع الحكومي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة على رفع مستوى إنتاجية الموظفين في القطاع الحكومي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على أداء الموارد البشرية بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، والمستوى الوظيفي) للعاملين في القطاع الحكومي.

7.1 الدراسات السابقة:

❖ دراسة. (Suwandy et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين من خلال استراتيجية الموارد البشرية كمتغير متدخل، حيث تكونت العينة من 63 شخصاً، واستخدم التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي الاستدلالي في تحليل البيانات، مع الاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام نهج أقل المربعات الجزئية (SEM-PLS).

و أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة لا يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، لكن من خلال استراتيجية الموارد البشرية، يؤثر أسلوب القيادة على أداء الموظفين، حيث تبين أن استراتيجية الموارد البشرية تمثل متغير وساطة كامل، واوصت الدراسة بأن أساليب القيادة التحويلية تكون أكثر فعالية في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية داخل إدارة جامعة بالانكا رايا.

❖ دراسة. (Alamanda et al., 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين مع رضا العمل والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة في شركة PT. PLN (Persero) بمنطقة شمال سورابايا. تم تنفيذ البحث باستخدام استبيان تم توزيعه على 120 موظفًا في الشركة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام طريقة أقل المربعات الجزئية (PLS). تضمنت الدراسة فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. وأظهرت نتائج الدراسة

أن أسلوب القيادة يمكن أن يحسن رضا الموظفين عن عملهم ويزيد من التزامهم تجاه المنظمة. كما يؤثر أسلوب القيادة على تحسين أداء الموظفين، في حين لا يؤثر رضا العمل بشكل مباشر على تحسين الأداء. إلا أن الالتزام التنظيمي يلعب دورًا في تحسين أداء الموظفين. وجد أن أسلوب القيادة لا يؤثر بشكل غير مباشر على تحسين أداء الموظفين من خلال رضا العمل، ولكنه يؤثر بشكل غير مباشر عبر الالتزام التنظيمي.

❖ دراسة. (Djajengatmodjo et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لأسلوب القيادة (بأبعاده الأساسية: التحفيز، التوجيه، الدعم، والتفاعلية)، الثقافة التنظيمية (بأبعادها: القيم المشتركة، السلوكيات، العادات)، جودة الموارد البشرية (بأبعادها: المهارات، الكفاءات، الخبرات)، والدافعية (بأبعادها: الحوافز، الرضا الوظيفي، الاندماج الوظيفي) على الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي وتم جمع البيانات من 263 من العاملين بفروع Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif في باندونغ بتقنية العينات العشوائية الطبقية النسبية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء ، وان الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي لكن غير معنوي على الأداء ، ولجودة الموارد البشرية والدافعية لهما تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء.

وأوصت الدراسة بتطوير أساليب القيادة لتعزيز الدافعية وجودة الموارد البشرية لتحقيق تحسين مستمر في الأداء. كما توصي بإعادة تقييم الثقافة التنظيمية لضمان تأثيرها الإيجابي على الأداء. يُنصح أيضًا بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات الموارد البشرية، مع التركيز على تحفيز الموظفين بشكل فعال لزيادة إنتاجيتهم.

❖ دراسة. (AL-Hameed, 2023)

هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة التأثير بين أبعاد أولويات القيادة الإدارية (الاهتمام بالموظفين، الثقة في الأداء، الثقة بالنفس، المشاركة في اتخاذ القرار، إدارة الوقت) وأداء الموظفين كمتغير

تابع، وتم اختيار عينة من (200) فرد من القيادات ورؤساء الأقسام والمسؤولين في شركة الصناعات العامة للأسمدة في البصرة.

في ضوء النتائج، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أبرزها: تعتبر أولويات القيادة الإدارية من أفضل الاتجاهات كنهج جديد يعتمد على أفكار ومبادئ إيجابية تخلق نمطاً من العمل يجعل القائد شخصاً يخدم المرؤوسين عن طريق كسب ثقتهم ومساعدتهم في تحقيق مصالحهم، بدلاً من كونه شخصاً يتحكم في قدراتهم.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، أبرزها: العمل على وضع أولويات حقيقية لأبعاد القيادة الإدارية وإظهار تأثيراتها على الكفاءة الذاتية، مع مراعاة أن القيمة المؤثرة لكل بعد من أبعاد أولويات القيادة الإدارية تلعب دوراً في أداء الموظفين. بعبارة أخرى، يجب اعتماد هذه الأبعاد وتفضيل بعضها على الآخر وفقاً لمؤشرات واقعية.

❖ دراسة (Setiawan & Sheidu, 2024).

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أساليب القيادة (القيادة التحويلية، القيادة التوجيهية، القيادة الديمقراطية، والقيادة الأوتوقراطية) على أداء الموظفين. تم اتباع منهجية نوعية من خلال مراجعة الأدبيات (بحوث المكتبة) باستخدام نموذج التحليل الاستقرائي. تم جمع البيانات من مقالات أكاديمية عبر منصة Google Scholar مع اختيار الأعمال المنشورة حديثاً منذ عام 2023، وتم اختيار 8 مقالات ذات صلة للمقارنة والتحليل.

وأظهرت الدراسة أن أساليب القيادة تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، وأن هناك عوامل أخرى داعمة يمكن أن تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر. على سبيل المثال، القيادة التحويلية قد تعزز الابتكار والمشاركة بينما القيادة التوجيهية قد تدعم الانضباط والتنظيم.

وأوصت الدراسة بالتركيز على تطوير أساليب القيادة التي تتماشى مع احتياجات الموظفين وظروف العمل. كما تقترح اعتماد مزيج من أساليب القيادة المتنوعة حسب طبيعة الفريق والمهام، مع مراعاة توفير بيئة تشجيعية وموارد داعمة لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

❖ دراسة (Yuwono & Rachmawati, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الحوافز المالية، فرص التدريب، وزيادة المسؤوليات)، أسلوب القيادة (التحفيز، الإرشاد، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية)، والثقافة التنظيمية (بأبعادها: النزاهة، التعاون، والقدرة على التكيف) على أداء الموظفين في أقسام الشراكة بشركات الزراعة، و استخدمت الدراسة المنهج الاستقصائي القائم على دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة من الموظفين في أقسام الشراكة بالشركات قيد الدراسة.

و توصلت الدراسة إلى أن الدافعية للعمل هي عامل رئيسي يؤثر على الأداء، حيث يمكن تعزيزها من خلال ممارسات الموارد البشرية مثل الحوافز وفرص التدريب. أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي يعزز الدافعية ويزيد من أداء الموظفين عند توفير التدريب والموارد الكافية. وبينت النتائج أيضًا أن القيادة الفعالة لها تأثير إيجابي ومهم على الأداء من خلال دعم الموظفين وتحفيزهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تركز على تعزيز الدافعية والالتزام التنظيمي من خلال برامج تحفيزية وتدريبية، بالإضافة إلى تحسين أساليب القيادة لجعلها أكثر دعمًا وتفاعلاً مع الموظفين بما يعزز من أدائهم. كما تقترح تعزيز الثقافة التنظيمية المبنية على قيم التعاون والنزاهة والقدرة على التكيف لخلق بيئة داعمة للأداء العالي.

❖ دراسة (Rachmawati, 2024).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير استراتيجيات القيادة (التوجيه، التحفيز، اتخاذ القرار) والانضباط الوظيفي (الالتزام بالمواعيد، الالتزام بالقوانين، الأداء المتسق) ونظام التعويض (بأبعاده: التعويض المالي، التعويض غير المالي، الحوافز) على كفاءة أداء الموظفين في بيئة عمل حديثة، و اعتمدت

الدراسة على النهج الكمي لجمع البيانات، من خلال استبيانات تم توزيعها على الموظفين من مختلف المستويات والأقسام داخل المنظمة.

و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات القيادة الفعالة، ومستوى عالٍ من الانضباط الوظيفي، ونظام تعويض عادل، مع تحسين أداء الموظفين. أسهمت هذه العوامل مجتمعة في تعزيز الدافعية وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين، وأوصت الدراسة بأن يتم تعزيز استراتيجيات القيادة التي تدعم التوجيه والتحفيز، مع التركيز على أهمية الانضباط الوظيفي وتنفيذ أنظمة تعويض عادلة. كما تشدد على أن تحقيق أداء عالي يتطلب بيئة عمل تدعم هذه العوامل وتعمل على توفير حوافز ملائمة لتحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم.

❖ دراسة (خلوط، 2023).

هدف الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الخزف "سيرتاف" - مغنية، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل متغيرات الدراسة حيث تم تصميم استبيان على عينة الدراسة والمقدرة ب 50 عاملا ولتحليل النتائج المتوصل إليها تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية | للعلوم الاجتماعية SPPSS وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والأداء الوظيفي. كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وبينت الدراسة أيضا أنه توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية كل من الجنس المستوى التعليمي الخبرة في مؤسسة "سيرتاف" عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

❖ دراسة (احمد، 2021).

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإدارية (قوة التأثير، الدافعية، الانصارات) في تعزيز الثقة التنظيمية (السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السادة في التنظيم، تدفق المعلومات في

التنظيم) في القطاعين العام والخاص بمحافظة الإحساء. وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، اختيرت عينة عشوائية مكونة من (450) مفردة من القطاعين العام والخاص بمحافظة الإحساء، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات منها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية، كما يوجد تأثير للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية، وقد قدمت في نهاية الدراسة مجموعة من التوصيات.

❖ دراسة (Sumardona& Saida, 2022).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة (بأبعاده: التفاعل الودي مع المرؤوسين، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، وأهمية الاهتمام بالمصالح المشتركة) على ثقة الموظفين، التزامهم بالعمل، وأداء الموارد البشرية. كما تسعى إلى فحص تأثير ثقة الموظفين على التزامهم بالعمل، إضافةً إلى اختبار تأثير الثقة والالتزام على أداء الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة منهج المسح من خلال توزيع استبيانات على 100 موظف في وكالة التوظيف والتدريب الإقليمية. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار العينة، مع اختبار الفرضيات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).

وأظهرت التحليلات أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي معنوي على ثقة الموظفين، التزامهم بالعمل، وأداء الموارد البشرية. كما بينت النتائج أن الثقة في العمل تؤثر إيجابياً على الالتزام، وأن التزام الموظفين يعزز أداء الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب قيادة يركز على التواصل الودي وإشراك الموظفين في صنع القرار، مما يعزز الثقة والالتزام ويؤدي إلى تحسين الأداء. كما توصي بتشجيع بناء الثقة وتعزيز الالتزام بالعمل كوسيلة لرفع كفاءة وأداء الموارد البشرية.

8.1 الفجوة البحثية:

تشير الأدبيات السابقة إلى اهتمام متزايد بدراسة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين، خصوصًا من حيث توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أداء عالٍ. ومع ذلك، يمكن تحديد فجوة بحثية واضحة عند دراسة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة، مثل نمط الإشراف، وبناء فرق العمل، والتحفيز، وتأثيرها على ترقية أداء الموارد البشرية بشكل خاص في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية تتمثل في التأكيد على دور القيادة الإدارية وأبعادها المختلفة في تحسين أداء الموظفين. فدراسات مثل (Suwandy et al., 2023) و (Djajengatmodjo et al., 2024) أوضحت أن أسلوب القيادة يؤثر على أداء الموظفين عبر وسائط مختلفة، مثل استراتيجيات الموارد البشرية أو الدافعية والالتزام. بالإضافة إلى ذلك، توصلت دراسة (Alamanda et al., 2022) إلى دور القيادة في تحسين رضا الموظفين والالتزام التنظيمي، مما يعزز الأداء، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية في دور القيادة في تعزيز الالتزام والتنظيم داخل الفرق.

أما من ناحية الاختلافات، فقد ركزت الدراسات السابقة على تأثيرات محددة لبعض أبعاد القيادة، مثل رضا العمل والالتزام التنظيمي، لكن لم تُفصّل تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة ككل (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على تحسين الأداء في القطاع الحكومي السعودي تحديدًا. الدراسات مثل (Rachmawati, 2024) ركزت على تأثير التعويض والانضباط الوظيفي، بينما ركزت (Sumardona & Saida, 2022) على التفاعل الودي والثقة، وهو ما يختلف عن أبعاد الدراسة الحالية التي تهدف لتقديم نظرة شاملة على القيادة الإدارية بأبعادها التعاونية.

بالتالي، تكمن الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي ركزت على تطبيق أنماط القيادة الإدارية الحديثة بشكل متكامل على أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، خصوصًا في ظل البيئة الثقافية والإدارية الفريدة لهذه المؤسسات الحكومية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

- القيادة الإدارية: تعرف القيادة الإدارية بأنها "العملية التي يسعى من خلالها القادة إلى توجيه وتنسيق وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، مع التركيز على تحسين الأداء من خلال نمط الإشراف، بناء فرق العمل، والتحفيز". هذا التعريف يعكس أهمية القيادة في تشكيل ثقافة العمل ودعم الابتكار والإنتاجية. (Djajengatmodjo et al., 2024)
- نمط الإشراف: نمط الإشراف يشير إلى الأسلوب الذي يعتمد القائد في مراقبة وتوجيه أداء الموظفين، مع التركيز على تقديم التغذية الراجعة وتوجيه الموظفين لتحقيق الأهداف. ويشمل هذا النمط دعم الموظفين وتقديم الإرشادات اللازمة لتحسين الكفاءة والأداء. (Alamanda et al., 2022)
- بناء فريق العمل: يُعرف بناء فريق العمل بأنه "العملية التي يتم من خلالها تشكيل فرق عمل متكاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تعزيز التعاون، وتحفيز التفاعل الإيجابي، وتوزيع المهام بفعالية. (Suwandy et al., 2023)
- التحفيز هو "العملية التي يقوم بها القائد بتشجيع الموظفين من خلال مجموعة من الحوافز المالية وغير المالية لزيادة الدافعية وتعزيز التزامهم تجاه العمل، مما يساهم في تحقيق أداء عالٍ" (Sumardona & Saida, 2022).
- أداء الموارد البشرية: يُعرف أداء الموارد البشرية بأنه "مدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، ويتأثر بعدة عوامل مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والتحفيز. (Yuwono & Rachmawati, 2024)

10.1 المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف استكشاف وتحليل تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. يُعد المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لهذا النوع من الدراسات حيث

يتيح وصف الظاهرة كما هي وتحديد العلاقات بين المتغيرات، مما يساهم في تقديم توصيات تطبيقية مبنية على نتائج البحث، ويعتمد البحث على تحليل البيانات المجمعة من خلال أدوات بحثية محددة و التركيز على تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات.

11.1 الأدوات المستخدمة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقد تم تصميم الاستبيان بحيث يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تهدف إلى قياس تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

أقسام الاستبيان:

1. البيانات الديموغرافية: يحتوي القسم الأول من الاستبيان على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات عامة حول المشاركين، مثل العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. تساعد هذه المعلومات في تحليل النتائج بشكل أكثر دقة وفهم كيفية تأثير العوامل الديموغرافية على متغيرات الدراسة.
2. قياس أبعاد القيادة الإدارية: يشتمل هذا القسم على أسئلة مصممة لقياس أبعاد القيادة الإدارية الحديثة التي تشمل:
 - نمط الإشراف: أسئلة تتعلق بمدى توجيه القادة للموظفين، تقديم التغذية الراجعة، ودعمهم في أداء المهام.
 - بناء فرق العمل: أسئلة تركز على مستوى التعاون، توزيع المهام، وتشجيع العمل الجماعي.
 - التحفيز: أسئلة تقيس مستوى التحفيز المالي والمعنوي الذي يقدم للموظفين، ومدى تأثيره على دافعيتهم.

3. قياس أداء الموارد البشرية: يحتوي هذا القسم على أسئلة تهدف إلى قياس مستوى أداء الموظفين بناءً على معايير مثل الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام بالمهام، والرضا الوظيفي.

مقياس الاستجابة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستبيان، حيث يتراوح من (1) "أوافق بشدة" إلى (5) "لا أوافق بشدة"، وذلك لتحديد مدى اتفاق المشاركين مع كل عبارة في الاستبيان، مما يتيح قياس دقيق لآراء وتصورات الموظفين حول تأثير أنماط القيادة على أدائهم.

اختبار الصدق والثبات:

تم إجراء اختبارات الصدق (Validity) لضمان أن الأسئلة تقيس فعليًا الأبعاد المستهدفة، وتم اختبار الثبات (Reliability) باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من اتساق الإجابات واستقرارها، مما يعزز من موثوقية النتائج ويضمن دقة البيانات المستخدمة في التحليل.

12.1 طرق جمع البيانات:

- جمع البيانات الأولية: سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات مُصممة خصيصًا لقياس أبعاد القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية. تضمنت الاستبانة عدة أقسام تغطي المتغيرات الأساسية للدراسة: نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز، وأداء الموارد البشرية. استخدمت مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين..
- جمع البيانات الثانوية: سيتم جمع بيانات ثانوية من التقارير والدراسات السابقة حول تطبيق أنماط القيادة الإدارية الحديثة في الموارد البشرية في الشركات المماثلة.

13.1 الأساليب الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام نهج أقل المربعات الجزئية (PLS) للوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة. وفيما يلي أبرز الأساليب الإحصائية المستخدمة:

14.1 تحليل الصدق والثبات:

- تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة (الاستبيان) والتأكد من اتساق الإجابات واستقرارها عبر العينة.
- اختبار صدق المحتوى، حيث تم عرض الأداة على مجموعة من الخبراء لتقييم مدى تغطية الأسئلة لأبعاد الدراسة المختلفة وضمان ملاءمتها لأهداف الدراسة.
- التحليل الوصفي: سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية) لوصف وتفسير البيانات الديموغرافية للمشاركين وبيان مستوى أبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.
- التحليل الوصفي ساعد في تقديم نظرة شاملة حول تصورات الموظفين لمختلف متغيرات الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): استخدم هذا التحليل لاختبار الفروقات بين متوسطات إجابات المشاركين بناءً على الخصائص الديموغرافية (مثل العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)، وتحديد ما إذا كانت هناك فروقات دالة إحصائية بين مجموعات العينة.
- تحليل الانحدار: استخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، ولتحديد مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على الأداء.

15.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على ترقية أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال عام 2024 م.
- حدود مكانية: أُجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية واقتصرت على القطاع الحكومي
- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في اختيار عينة من الموظفين العاملين في القطاع الحكومي في السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول أنماط القيادة

1.1.2 مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء، واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، كما أنها تعتبر إحدى المحاور الرئيسية للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. ويتبلور الاهتمام بدراسة القيادة نظراً لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة. (الجرجري، 2021)

أثار موضوع القيادة اهتمام كثير من الباحثين منذ قديم الأزل، وعلى الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والباحثين والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة فلا تزال القيادة لغزاً محيراً وموضوعاً غامضاً حيث لم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة، وفيما يلي سنتطرق إلى بعض التعريفات التي حاولت تحديد ماهية القيادة: (خونده، 2024)

تعريف القيادة في اللغة: قاد يقود قوداً قاد الدابة مثى أمامها أخذاً بمقودها وهو نقيض ساق، ساق يسوق سوقاً: ساق الدابة حثها على السير.

يمكن تعريف القيادة على أنها عملية التأثير التي يمارسها كل من القائد والتابعين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التغيير.

ومن خلال هذا التعريف فإن عملية التأثير تكون بين القادة والتابعين، أي أنه تأثير ذو اتجاهين، فالقائد دائماً لديه القدرة على التأثير على الآخرين وذلك بخلاف المدير فليس لديه هذه القدرة، لأن القياد تعد جزء من وظيفة المدير وهنالك مدراء ليسوا قادة فاعلين، ومن ناحية أخرى فإن التابع الفعال هو الذي يشارك أفكاره مع القادة وصولاً لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Al-Durki, 2019)

ومن ناحية أخرى فإن مفهوم التأثير ذو ارتباط وعلاقة وطيدة بين العلاقة الناشئة بين القادة والتابعين، فعملية التأثير بين القائد والتابعين تأخذ منحى كسب التزام وحماس التابعين الذين يقبلون ويرغبون في تأثير القائد عليهم وهو جوهر عملية القيادة حيث يرتبط بالمهارات القيادية التي يمتلكها القائد وصولاً للتأثير المطلوب على تابعيه.

والتأثير هو عملية توصيل القائد لأفكاره وحصوله على الموافقة عليها، وقبولها وتحفيز التابعين لدعم وتطبيق الأفكار من خلال التغيير. وقد عرف فولمر القيادة بأنها القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها. (Muharma, 2021)

فقد عرف أحد العلماء القيادة بأنها: قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ويلاحظ أن هذين التعريفين أنصب مفهومهما على القدرة على إقناع المرؤوسين والتأثير عليهم من خلال استخدام المهارات القيادية وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.

ويرى أحد العلماء بأن: القيادة هي فن معاملة الطبيعة البشرية وفن التأثير على السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

ومن الملاحظ أن هذا التعريف وضح بأن القيادة هي فن توجيه الناس والتأثير فيهم، فمن الناحية النفسية هي فن تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المرغوب به، ومن ناحية أخرى هي فن وعلم يحتاج لبحث عميق ودراسة خاصة في جميع مجالات العلوم الإنسانية الأخرى كعلم دراسة السلوك الإنساني وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيره من العلوم الأخرى. (Al-Maghribi, 2021)

ويعرف أحد العلماء بأن القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار أو مواقف معينة، وهي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق روح الإبداع لدى الأفراد. ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن متطلبات القيادة أربعة عناصر أساسية هي:

1. القائد بموهبته ومهاراته القيادية.
 2. التابعين وهم الأفراد المطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.
 3. الهدف المشترك المطلوب تحقيقه.
 4. المواقف التي تمارس مجموعة الأفراد فيها العمل.
- ويري أحد العلماء أن القيادة هي القدرة على تحقيق انجازات متميزة من أشخاص عاديين.

وعلى الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالقيادة هي إحدى مكونات الإدارة وهي القوى التي تلهم الأفراد توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المطلوبة فالقيادة هي جزء من وظيفة المدير ومن ناحية أخرى هنالك مديرين غير فاعلين فالمدير يستمد قوته في أغلب الأحيان من سلطته الرسمية بينما القائد يستمد قوته من خلال مهاراته في التأثير على سلوك المرؤوسين فهناك صفات توجد في القائد قد لا نجدها في المدير. ويجب الإشارة إلى أن من صفات القيادة الهامة هي تقبل النقد، لأن القائد دائماً يكون عرضة للنقد وهذه الصفة قد لا نجدها في المدير. (الحازمي، 2024)

ويلاحظ الباحث أن جميع التعريفات السابقة لمفهوم القيادة اتفقت جميعها في أن القيادة هي القدرة على التأثير على سلوك المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويرى الباحث أنه كلما كانت للقائد المهارات السلوكية والعلمية المطلوبة كلما كان تأثيره كبيراً في شحذ همم مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف وخلق التعاون فيما بينهم، بينما أضافت التعريفات الحديثة والتي تم ذكرها نقطة في غاية الأهمية وهي ضرورة تبني القائد للرؤى المستقبلية.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن أن نعرف القيادة وبما يتفق وأغراض البحث بأنها: (عملية يتم من خلالها تأثير متبادل بين القائد والمرؤوسين من خلال ما يمتلكه القائد من سمات ومهارات ومعرفة سلوكية وعلمية ورؤية مستقبلية، وقدرة على التأثير في المرؤوسين وتحويل الرؤية إلى واقع تعيشه المنظمة، حيث يتم من خلال ذلك تحقيق أهداف بعينها في مواقف بعينها وصولاً بالمنظمة إلى الحالة المستقبلية المرغوبة مع تحقيق

انجازات متميزة وذلك من خلال التأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين وتقبل القائد للنقد البناء الذي يساعد في تحقيق الأهداف.(السليحات، 2021)

2.1.2 أهمية القيادة الإدارية:

لا يوجد خلاف بين الممارسين للقيادة والباحثين على أهميتها باعتبارها إحدى العناصر الضرورية والهامة لنجاح المنظمة، فنجاح منظمات الأعمال بمختلف أنشطتها لا يعتمد على إمكاناتها المادية والتقنية والبشرية بقدر ما يعتمد على قيادتها الفاعلة والتي تسخر كل الإمكانيات، وتنبع أهمية القيادة في كونها المعين الذين ينهل منه الخيال الواسع والطاقة ومن خلالها تتخذ القرارات السليمة والرشيدة والشجاعة وفقاً للنظم. وتكمن أهمية القيادة في الآتي (الحازمي، 2024)

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
 2. أنها البوتقة التي تنصهر في داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
 3. أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
 4. تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
 5. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
 6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.
 7. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- فالقيادة إحدى صفات النشاط الجمعي بحيث تشمل الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والدينية والأخلاقية، فالقائد يقوم بدوره معتمداً على معرفته ومهارته وجهده وإرادته القوية وذكائه، إضافة إلى مشاعره التي تؤثر في سلوكيات مرؤوسيه وتوجيه قدراتهم وميولهم نحو تحقيق الأهداف المحددة.

ويرى الباحث أن القائد الحقيقي هو الذي لا يفرض على مرؤوسيه رغباته الخاصة، بل يدفعهم ويؤثر عليهم من خلال تلبية حاجاتهم والالتزام برعايتهم وحل مشكلاتهم من خلال وضع القيم والمثل والمبادئ التي يستوجب على الجماعة السير وفقاً لهداها.

ومن ناحية أخرى تنبع أهمية القيادة من الآتي:

1. يتوقف نجاح الحياة المهنية والحياة التنظيمية على مدى فعالية السلوك القيادي فالقيادة وفقا

لآراء عديد من الباحثين هي المكون الأكثر أهمية ومحورية للنجاح.

2. يساعد توافر العقلية القيادية على مستوى المنظمة على مواجهة المنافسة على الوضع الاستراتيجي الأفضل.

3. ترجع معظم أسباب فشل المنظمات إلى الدور الحرج الذي تلعبه القيادة في نجاح أو فشل كل جانب من جوانب المنظمة سواء الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح.

وفي هذا السياق يتضح أن أهمية القيادة تكمن في الحاجة المتزايدة لقادة أفضل يمتلكون المهارات والمعرفة التي تمكنهم من إيصال أفكارهم الخلاقة وتحقيق أهداف المنظمة، فالمنظمات التي تسعى للنجاح المتواصل عليها السعي نحو تنمية مهارات قادتها وإكسابهم المعرفة المتواصلة حتى يكونوا مواكبين للتغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة المنظمة.

وما يشير بوضوح إلى أهمية الدور القيادي في المنظمات هو استبدال القيادات في المنظمات، حينما تواجه المنظمات الإخفاق والأزمات والتدهور بقيادات أخرى، كذلك الحالات المتكررة التي نسمع البعض يردد أن هذه المنظمة أو تلك تفتقر إلى القيادة، وذلك كله اعتراف بأن نجاح المنظمة يتوقف كثيراً على دور القائد.. (الجرجري، 2021)

ويرى أحد العلماء أن مفهوم القيادة الإدارية من الناحية العلمية هو حديث الولادة والتكوين، أما من حيث التطبيق والممارسة فهو مفهوم قديم جدا عرفته البشرية منذ فجرها الأول حيث بدأ التمازج الاجتماعي بين البشر الذي أوجده ضرورة توافر التنظيم والتنسيق والتوجيه بين تلك الجماعات.

ويرى الباحث على ضوء ما تقدم من حديث حول أهمية القيادة أن القيادة تمثل العقل والقلب النابض للإدارة فلا يكفي توفر عناصر ذات كفاءة وإمكانات بشرية ومادية للمنظمات بدون وجود قيادة مبدعة وملمهة ومتفانية، قادرة على الاقتراب من رؤوسها والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في حلها،

إضافة إلى تفهم سلوكياتهم الخاصة، ومن ناحية أخرى هنالك قادة إداريين وهم أكثر نجدهم يتلذذون بتعذيب مرؤوسهم ويسدون عليهم منابع الهواء نتيجة لجهلهم وعدم كفاءتهم وغياب تام لفهم الإدارة الحديثة ومتطلباتها، مما يساهم في خلق بيئة عمل متوترة وفي نهاية المطاف تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها نتيجة عدم الانسجام بين القائد ومرؤوسيه، وذلك بسبب قيادته السيئة المفتقرة لقواعد القيادة الرشيدة المستنيرة. (Al-Maghribi, 2021)

ونخلص إلى أن نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها يدور وجوداً وهدماً مع نوعية القائد الذي يباشر مهام القيادة من خلال الأهداف المحددة مسبقاً، فالقيادة كانت وما زالت وستظل دائماً هي المحرك الحقيقي لطاقت المنظمات والشعوب والأفراد نحو التطور والتحسين والنماء نحو مستقبل أفضل.

3.1.2 عناصر القيادة الإدارية:

من خلال الدراسة تبين أن هنالك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وتتمثل هذه العناصر في الآتي:

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.
- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم ونشاطهم.
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.
- ويمكن استعراض العناصر السابقة كالآتي:

1. عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه:

تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل الإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبقدر ما كانت درجة تأثير المدير ذات فعالية في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم وأنشطتهم بقدر ما حققت القيادة أهدافها وكانت فعالة وناجحة.

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير، والتي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد ومن أهم وسائل التأثير ما يلي:

2. قوة التأثير القائمة على الإثابة (Reward power):

حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافآت نتيجة أدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية، وبالتالي يؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده في تحقيق الهدف الوظيفي. (السليحات، 2021)

3. قوة التأثير القائمة على الإكراه (Coercive power):

وهذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه للعمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء، وهذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة مختلفة فالجزاء كوسيلة للتأثير يعمل على كبح وتثبيط القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين ويؤدي إلى الإحباط في العمل وظهور الروح العدوانية تجاه القائد.

4. قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية (Reference power):

وهذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم (Empathy) مرجعاً ومدخلاً للتأثير فيهم، فعندما يدرك المدير أن مرؤوسيه يتكونون من مجموعة أفراد يختلفون من حيث المشاعر والقيم والاتجاهات والتقاليد الاجتماعية والدوافع والمشكلات، بحيث يعمل على تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تؤدي لتوحيد جهودهم نحو تحقيق الأهداف.. (السليحات، 2021)

5. قوة التأثير القائمة على خبرة المدير (Expert power):

كلما كانت شخصية المدير تتسم بالخبرة والمرونة والإحاطة الكاملة ببيئة المنظمة والتهديدات التي تواجهها والأنشطة التي يعمل بها، كلما أدى ذلك إلى ازدياد قدرته على التأثير في المرؤوسين.

6. قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد (Legitimate power):

ويكون ذلك بأن يعمل المدير في إطار المشروعات على تغيير اتجاهات وميول وتقاليدهم من خلال ترشيدهم لسلوكهم، وذلك بفهمه للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين بحيث يستطيع من خلال إحاطته ومعرفته باتجاهات رؤوسه أن يوجه هذه العلاقات ويستثمرها في التأثير عليهم. ومن خلال ما تم ذكره لا تخرج وسائل التأثير التي يتم استخدامها عادة (Muharma, 2021) تجاه المرؤوسين من الآتي:

1. إجبارهم ودفعهم كرها للقيام بالعمل.
2. أمرهم بواسطة السلطة الرسمية.
3. توجيههم وإرشادهم.
4. التملق والتزلف إليهم لإثابتهم.
5. تهيئة المناخ النفسي والاجتماعي الذي يجعلهم يندمجون في أداء عملهم.

ويتضح أن وسائل التأثير تتعدد وتباين وفقاً لمستوى البناء التنظيمي ومدى ثباته، إضافة إلى درجة التعاون والتماسك في التنظيم، إضافة إلى قدرة المدير وإمكانياته في إقناع رؤوسه وكل ذلك يمثل أهمية قصوى في إحداث التأثير، ومن ناحية أخرى تمثل قناعة المرؤوسين بقدرات المدير عنصراً هاماً في إحداث عملية التأثير فمتى ما كان اعتقاد المرؤوسين قوياً بقدرات المدير وإمكانياته، كلما ساهم ذلك في قيادة التأثير بسلاسة واكتمال. ويبقى جوهر القيادة هو قيام المدير بهندسة الأفراد للوصول بهم عن طريق استعمال وسائل التأثير السابقة والموازنة بين العوامل الشخصية والاجتماعية والنظامية، بحيث تؤدي كل هذه الجهود في جعلها للوصول للغايات المنشودة الأمر الذي يجعل للقيادة معناها. (Al-Durki, 2019)

ويضيف الأستاذ الدكتور حسن حريم وسيلة تأثير أخرى إضافة للوسائل التي تم ذكرها سابقاً وهي:

❖ قوة الاقتداء الإعجاب:

وتعتمد هذه الوسيلة على تقمص المرؤوسين لشخصية الرئيس.

حيث ينال إعجابهم به وتقديرهم له لما يتمتع به من سمات وخصائص شخصيته، أي يتأثر المرؤوس نتيجة إعجابه بصفات وأفعال رئيسه.

وهناك وسائل وأدوات أخرى للتأثير القيادي بعضها شخصية تتعلق بالقائد ذاته وبعضها رسمي وتتمثل في الآتي:

1. المطلب المشروع: وهو أن يكون للرئيس الحق في أن يطلب من المرؤوس الإذعان والامتثال لتوجيهاته ورغبته.
2. قوة المنفعة العائد وفيها يستخدم القائد وسائل ترغيب تجعل الأشخاص التابعين له يمثلون له ولأوامره نتيجة لما سيعود عليهم نتيجة ذلك الامتثال.
3. قوة القهر الإكراه ومن خلاله يستطيع القائد الحصول على امتثال تابعيه من خلال العقاب أو التهديد باستخدامه.
4. الاستمالة القائمة على الرشد بحيث يلجأ القائد إلى إقناع مرؤوسيه بامتثال السلوك المطلوب والذي بأدائه يحصلون على إشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم.
5. الإلهام وإلهاب الحماس من خلاله يستطيع القائد أن يحصل على امتثال مرؤوسيه من خلال المثاليات والقيم التي يلتزم بها تابعيه.
6. تطوير أو تغيير القيم والاعتقادات بحيث يمكن للقائد اللجوء إلى تكوين وتطوير قيم واعتقادات لدى مرؤوسيه كالصدق والأمانة والإخلاص والشرف والنزاهة والطاعة.
7. تطويع القائد للمعلومات: يستطيع القائد من خلال اتصاله مع مرؤوسيه التأثير عليهم عن طريق تحكمه بنوع وكم المعلومات وتحليلها وتفسيرها للتأثير على سلوكهم.
8. تطويع ظروف البيئة من خلال توفير الوسائل والأدوات والتسهيلات والإجراءات والتقنيات وتخطيط العمل، وتنظيم بيئة العمل يستطيع القائد بث روح التأثير في مرؤوسيه.
9. الإعجاب والانتماء الشخصي: يمكن أن يؤثر القائد في مرؤوسيه من خلال اعتماده على إعجابهم وانتمائهم له.

10. المشاركة في القرار من خلال مشاركة المرؤوسين في القرارات وحل المشكلات يستطيع القائد أن يؤثر على سلوكهم.

ومن ناحية أخرى أن نجاح قوة تأثير القائد في مرؤوسيه تعتمد على قدرته ومهاراته في التأثير عليهم فالقوة والمهارة هما عاملان يتوسطان العلاقة بين تأثير القائد ونتيجة التأثير، ونجد أن محصلة التأثير النهائية إما أن تحدث التزام من قبل المرؤوسين وهنا يكون التأثير ذا جدوى ويصبح النجاح كبيراً، وإما أن يحدث امتثال من المرؤوسين وفي هذه الحالة يكون التأثير نوعاً ما أي غير مكتمل مما يشير إلى انخفاض نجاحه، وإما أن تحدث مقاومة للتأثير من قبل المرؤوسين وحينها يكون التأثير فاشلاً لم يؤدي إلى أي درجة من درجات النجاح، ونخلص إلى أنه كلما كانت درجة استجابة المرؤوس للتأثير عالية وبصورة ايجابية كلما كان التأثير ناجحاً. (السليحات، 2021)

ويرى الباحث على ضوء ما تم ذكره سابقاً من قوى متنوعة لإحداث التأثير لدى المرؤوسين بأنه من غير الممكن استخدام وسيلة تأثير مستقلة عن الوسائل الأخرى لإحداث التأثير فلا بد من دمج الوسائل مع بعضها لإحداث خليط تأثير متجانس مع الأخذ في الاعتبار ضرورة الموازنة بين وسائل التأثير المختلفة، أي كلما كان دمج الوسائل مع بعضها متجانساً كلما تحقق معنى القيادة الرشيدة الواعية الهادفة لإحداث التغيير، فمن الضروري استخدام وسائل التأثير الايجابية والتي تساهم في تحقيق طموحات وأماني وتطلعات وأهداف المرؤوسين من ناحية وتحقيق طموحات وأهداف القائد من ناحية، والذي لا يهدف إلى تحقيق الموازنة بين أهداف المرؤوسين والمنظمة من ناحية أخرى. كما يرى الباحث ضرورة استخدام القائد للأساليب القيادية الواعية ذات النظرة الثاقبة والتي تحقق الأهداف الإستراتيجية التي من أجلها برزت الحاجة للتأثير، ويخلص الباحث إلى ضرورة دمج وسائل التأثير المختلفة مع بعضها وهذا بدوره لا يتم إلا بوجود القائد الملهم ذو البصيرة الثاقبة المتفهم لكل ما يحيط ببيئة المنظمة والمرؤوسين الحازم في غير لين واللين في غير ضعف المتوازن الشجاع في قراراته القادر على تحقيق آمال وتطلعات وأهداف المنظمة والمرؤوسين، ومن الضروري أيضاً للقائد اختيار الوسيلة المناسبة للتأثير وذلك من خلال تحليل ودراسة الموقف الذي يستوجب التأثير مع ضرورة دراسة قيم ومعتقدات المرؤوسين. (Muharma, 2021)

ومن المهارات التي ينبغي على القائد ممارستها عند قيامه بالتأثير والتي تنقسم المهارات شخصية كالتعاطف والتبصر والحساسية الاجتماعية ومهارات تنفيذية كالإقناع والحسم والقدرة على التفاوض والقدرة على الفعل.

4.1.2 توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

نجد أن عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه تهدف لتنظيم وتوجيه وضبط سلوك جميع القوى البشرية التي توجد في المنظمة من خلال المواقف التي يواجهونها من ناحية والمنظمة من ناحية أخرى. ونجد أن المدير يعمل في بيئة مكونة من مرؤوسين يختلفون معه من عدة أوجه من ناحية الثقافة والعمر والظروف الاجتماعية والنفسية، والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فرقاً متعاونة مع موظفيه رغم أوجه الاختلافات بينهم وهذه هي الصفة المميزة للقيادة. (الحيالي، 2024)

ومن أجل تحقيق التعاون الفعال بين المرؤوسين على المدير القائد أن يتفهم الظروف الاجتماعية والنفسية المؤثرة عليهم، وكذلك يجب الإحاطة بكل الظروف البيئية والجغرافية للمنظمة وتحقيق توقعات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتوفير مناخ العمل المناسب لهم بما يحقق الانسجام والتجاذب فيما بينهم، فمتى ما كان المدير القائد متفهماً لظروف ومشكلات التنظيم وأخذاً في اعتباره ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كلما كان قادراً على دفعهم للتعاون اختيارياً في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، لأن فاعلية التعاون هي مزيج بين فاعلية القائد وفاعلية المرؤوسين. (Arafa, 2020)

5.1.2 تحقيق الهدف الوظيفي:

نجد أن الهدف الأساسي من عملية التأثير وما يحويه من توجيه هو تحقيق أهداف التنظيم، إلا أننا نجد أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف ويمكن استعراض جميع هذه الأهداف فيما يلي:

❖ أهداف التنظيم:

تتلخص أهداف التنظيم في أنها الأهداف المحددة والمرسومة مسبقاً والتي من أجلها وجد التنظيم، وتتعدد أهداف التنظيم ويمكن توضيحها فيما يلي:

1. الهدف القانوني للتنظيم ويعني أن يتبع التنظيم القوانين التي تساعد في تحقيق التأثير المطلوب، ونجد أن الهدف القانوني يكون واضحاً بصورة أكبر في الأجندة الإدارية الحكومية، حيث يستند فيه الإداريين للوائح والتشريعات وذلك بخلاف منظمات الأعمال الخاصة.
2. الهدف الوظيفي: ويعني الطريقة التي من خلالها يستطيع الموظف الإلمام بمكانه المناسب في التنظيم.
3. الهدف الفني: ويعني تحقيق الامتياز والمهارة في أداء الأعمال.
4. الهدف الربحي: يظهر الهدف الربحي بصورة واضحة في قطاع الأعمال الخاص، بينما لا يكون من ضمن غايات منظمات الأعمال الإدارة العامة ولكن يظهر في شكل تقديم خدمات فعالة ذات أثر بعيد.
5. الهدف الشخصي: ويعني إتاحة الفرصة للعاملين في التنظيم في إحداث تطوير وتقديم لما يتوافق مع أهداف التنظيم.
6. الهدف العام ويعني المساهمة في تحقيق الرفاهية للشعب أو العمل بطريقة يوافق عليها الجمهور.

فجميع الأهداف التي تم استعراضها سابقاً لا تشكل في غالب الأحوال أهمية للموظف أو المرؤوس من أجل العمل على تحقيقها لذلك كان من واجب القائد استخدام الحوافز التي لها صلة وثيقة بحاجات المرؤوسين والعمل على تحقيقها وإشباعها.

❖ أهداف مجموعة أعضاء التنظيم:

تمثل أهداف الموظفين داخل التنظيم عنصراً هاماً خاصة تجمعاتهم غير الرسمية والتي تنشأ نتيجة ظروف العمل والالتقاء اليومي المتواصل مع بعضهم البعض، وتبرز أهمية القائد في هذه المرحلة والمواقف في أن يستخدم تأثيره من أجل أن تحقق هذه المجموعات أهدافها، ونجد أن فاعلية تأثير القائد في هذه التجمعات وقدرته على تحقيق الأهداف التي تصبو إليها هذه التجمعات تتوقف على مدى تمسكها

بأهدافها كما تتوقف أيضاً على مهارة المدير القائد في توفير المناخ المناسب لها من أجل تحقيق أهدافها بما يتوافق مع أهداف التنظيم..(Al-Maghribi, 2021)

❖ الأهداف الشخصية للموظف:

نجد أن المدير القائد يستخدم الأساليب الإدارية المختلفة بهدف التأثير على سلوك موظفيه لاستمالتهم وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف التنظيم، وتكمن المشكلة الرئيسية التي تواجه المدير القائد في الكيفية التي يتقبل بها المرؤوسين أهداف التنظيم وما هي الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل أن يدفعهم ويغريهم ويشجعهم على تقبل هذه الأهداف. ونجد أن المدير القائد يواجه أهم الصعوبات وهي الكيفية التي يستطيع بها دفع الموظفين لتقديم ولائهم للتنظيم على مصالحهم الشخصية، ومرد هذه الصعوبة أن أغلب الموظفين العاملين يتجه اهتمامهم نحو ذاتهم وسلامتهم وتحقيق الاطمئنان في العمل، فمتى ما استطاع المدير القائد دمج مصالحهم واهتماماتهم الشخصية مع الاهتمام بالعمل كانت النتيجة هي الحصول على التجاوب المطلوب وتقبلهم لأهداف التنظيم، كما يجب أيضاً على المدير القائد تهيئة الأجواء الملائمة للاستقرار والأمن وتسهيل مهامهم من أجل أداء عملهم وحينها ترسخ قناعة لدى الموظفين بأن أهدافهم الشخصية لا يمكن تحقيقها منفردين بدون وجود المدير القائد معهم.(الحيالي، 2024)

❖ الأهداف الشخصية للمدير القائد:

نجد أن الأهداف الشخصية للمدير القائد تكون ظاهرة في بعض الحالات بحيث يمكن معرفتها والإحساس بها، ولكن في أغلب الأحيان تكون غير ظاهرة حيث يعمل المدير في كثير من الأحيان على توجيه مرؤوسيه نحو تحقيق أهدافه الشخصية تحت غطاء تحقيق أهدافهم أو تحقيق أهداف التنظيم.

وتختلف صور الأهداف الشخصية للمدير القائد عدة صور كأن يكون هدفه هو الوصول إلى المركز المتميز الأعلى في التنظيم، أو جعل الموظفين ينفذون أوامره ويطيعونه، أو الحصول على الإعجاب بمنجزاته أو سمعته سواء كان ذلك من أشخاص داخل التنظيم أو خارجه، وأيضاً قد يكون المرتب أو الترقية والتقدير هي إحدى أهداف المدير القائد الشخصية.(Muharma, 2021)

ومما سبق ذكره يتبين أن تحقيق الهدف الوظيفي يرتبط بمجموعة من الأهداف الأخرى، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوازن والتوفيق بين الأهداف المتعددة ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

ونجد أن السبب المؤدي لتداخل الأهداف يرجع إلى العلاقة المتبادلة بين القائد ومروسيه وظهور الصفة الاعتمادية فيها فكل منهم يسعى لإشباع حاجاته وأهدافه ورغباته، فهناك أهداف خاصة بالمدير القائد وأهداف خاصة بالمروسين وأهداف خاصة بالتنظيم كلها تتداخل فيما بينها ويعتمد كل منهم على الآخر في تحقيق ما يصبو إليه ويسود التنظيم بصفة عامة جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة. (Al-Durki, 2019)

ويرى الباحث أنه ومع وجود تداخل الأهداف في بعضها البعض فإن المحور الرئيسي لتحقيق العلاقة المتوازنة والتوفيق بينها هو وجود العلاقة الاعتمادية بين أعضاء التنظيم بصفة عامة في ظل وجود مدير قائد يعمل على المؤامة بين جميع الأهداف وضبط معيار العلاقة الاعتمادية بين جميع أعضاء التنظيم، أي أنه كلما كانت العلاقة الاعتمادية متوازنة بين أعضاء التنظيم كلما ساد جو من الترابط والانسجام وأصبح كل أعضاء التنظيم لا ينفكون بأن يستغنى أحد منهم عن الآخر، إضافة إلى أنه كلما انفرط معيار ضبط العلاقة الاعتمادية بين أعضاء التنظيم كان ذلك مؤدي لظهور المشكلات، وبالتالي التأثير على أهداف جميع أعضاء التنظيم وتكون المحصلة النهائية هو فشل التنظيم في تحقيق أهدافه. (Arafa, 2020)

6.1.2 وظائف ومهام وأدوار القيادة:

نظرا لما تحويه القيادة من وظائف وأدوار عدة كان لابد من الإشارة للوظائف التي يستلزم على القائد الإداري الاهتمام بها وصياغتها على نحو يحقق أهداف التنظيم.

وسنستعرض وظائف القيادة كما يلي:

❖ وظيفة التخطيط:

نجد أن عملية التخطيط تعتبر من الوظائف الأولى إذ أنها تحتل المقدمة بالنسبة لبقية الوظائف، فهي تسبق جميع الوظائف الأخرى، ويشمل التخطيط تحديد أهداف وأغراض التنظيم وتحديد الأنشطة الواجب تنفيذها لتحقيق تلك الأغراض والأهداف، ولا بد أيضاً تحديد ووصف الطرق التي يتم استخدامها في أداء الأعمال مع ضرورة تقويم كل خطوات التخطيط واختبار كفاءة الخطة.(الحازمي، 2024)

❖ وظيفة التنظيم:

يهدف التنظيم إلى تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو التنظيم فهو على يعمل تقسيم الوظائف وربطها مع بعضها البعض وإيجاد تنسيق ملائم فيما بينها للوصول للأهداف المشتركة ويمثل التنظيم الإطار العام الذي يحدد توزيع المهام والأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم، كما يوضح شكل العلاقات سواء كانت رأسية أو أفقية، وتبرز أهمية التنظيم في أنه يعمل على تحديد العمل وفقاً للاختصاص بحيث ينساب بيسر وسهولة إضافة إلى دوره البارز في استغلال الإمكانيات بصورة مثلى والحصول على أعلى إنتاج ممكن، وأيضاً يعمل على تحقيق التعاون بين العاملين مما يزيد من تعاونهم.(السليحات، 2021)

❖ وظيفة التوجيه:

يمثل التوجيه أهمية فمن خلاله يتم توجيه المرؤوسين وحشد جهودهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، ومن ناحية أخرى يرتبط مفهوم التوجيه بالدافعية فنجد أن هنالك العديد من الدوافع التي تدفع المرؤوسين نحو تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الدوافع هي التي تساعد في عملية التوجيه فلذا كان من الضروري على القائد معرفة دوافع مرؤوسيه والسعي نحو إشباعها حتى تسهل عملية التوجيه، وأيضاً مهارات الاتصال تمثل أهمية في عملية التوجيه فهي التي تعمل على توجيه سلوكيات مرؤوسيه نحو تحقيق أهداف التنظيم، كذلك تمثل تنمية العاملين أهمية في عملية التوجيه، وذلك يحتم بالضرورة على القائد أن يلم بالمبادئ المختلفة المستخدمة في تنمية العاملين وتطويرهم من خلال اختيار البرامج التدريبية المناسبة لهم..(Al-Maghribi, 2021)

❖ وظيفة الرقابة:

تمثل الرقابة أهمية قصوى فمن خلالها يتم تقييم الأداء في التنظيم واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتشتمل وظيفة الرقابة على عدة خطوات هي: وضع معايير الرقابة، مقارنة النتائج المتحققة بهذه المعايير، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.(السليحات، 2021)

وتمثل المعايير التي يتم استخدامها ووضعها بأنه يتم من خلالها اكتشاف الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الخطة والعمل على تصحيحها وتعبر الكمية والتكلفة، والوقت المستخدم، والجودة إحدى أنواع معايير الرقابة، ومن ناحية أخرى فإن الموازنات والتقارير الإحصائية وتحليل نقاط التوازن تعتبر من أهم الأدوات الرقابية التي تستخدم في تأدية وظيفة الرقابة بشكل فعال. (Al-Durki, 2019)

❖ التنسيق:

يعتبر التنسيق من العمليات المهمة التي يقوم بها القائد داخل التنظيم، فإذا كان أداء جميع الوظائف الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فعالاً فإن التنسيق الفعال هو محصلة الأداء الفعال لجميع هذه الوظائف. ومن ناحية أخرى يعمل التنسيق على تنفيذ المهام والأهداف بسلاسة بين جميع مستويات التنظيم من خلال العمليات الإدارية الأخرى، ويؤدي لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.(خونده، 2024) ويضيف أحد العلماء أدوار القيادة الإدارية بالآتي:

هنالك عشرة أدوار إدارية يقوم بها القائد لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتمثل هذه الأدوار المجموعات السائدة للأنشطة السلوكية التي يؤديها القادة أو تابعيهم. والدور هو مجموعة من التوقعات عن الكيفية التي يتصرف بها الفرد في أدائه لعمله. (الجريري، 2021)

المبحث الثاني: الأداء

1.2.2 مقدمة:

يعتبر مفهوم الأداء ذو أهمية قصوى للمنظمات، وذلك نظراً لما يمثله الأداء من دافع جوهري لبقاء المنظمات واستمراريتها، ويتميز مفهوم الأداء بالتوسع والتطور وفقاً للتغيرات والتطورات التي تصاحب مواقف المنظمات في بيئتها الخارجية والداخلية. وفيما يلي سنتطرق بتوسع لهذا المفهوم من خلال الآتي:

2.2.2 أولاً: مفهوم الأداء: (عبد الرحيم، 2023)

المعنى اللغوي للأداء: هو لفظ مشتق من الفعل أدى ويعني أدى الشيء قام به، والدين قضاء والصلاة يقام بها لوقتها والشهادة أدلى بها، وإلى الشيء أوصله إلى، وتأدية الأمر أخذ أداه واستعد له تأدية الأمر قضي وإلى فلان توصل. (الخزاعلة، 2020)

المعنى الاصطلاحي للأداء: هو مجموعة من الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين وهذا الأداء هو ما نلاحظه مباشرة، إنه المقدرة على القيام بعمل شيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين.

يشير مفهوم الأداء إلى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ويرى آخر بأن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وقد عرفت المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 إصدار 2000 الأداء بأنه يشمل الكفاءة والفعالية فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة. (Al-Qadi, 2023)

وعرف آخر الأداء بأنه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال. (مزياني، 2024)

ويرى آخر بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ومن خلال ما تم استعراضه سابقا عن مفهوم الأداء يلاحظ اختلاف وتنوع التعريفات الخاصة بمفهوم الأداء، ويعود ذلك لما يتسم به هذا المفهوم من تعدد لمكوناته واتساع استخداماته إضافة إلى أنه مفهوم إدراكي ومتعدد المعايير. (Musa, 2021)

ويمكن تعريف الأداء بأنه ذلك العمل أو النشاط الذي يقوم به الفرد من أجل تأدية العمل وتنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بحيث يتوجب القيام بالمهام وفقاً للمعايير الأدائية المحددة مع بذل الجهد المناسب استناداً للقدرات الفرد التي يتمتع بها وإدراك وفهم عميق للمهام المطلوب انجازها. (Belghanami, 2022)

ونجد أنه حتى يتم الوصول لمستوى أداء ناجح وعالي يتوجب بذل الجهد الجسماني والعقلي المتوافق مع المهام المطلوب انجازها إضافة لاستخدام القدرات المتنوعة مع ضرورة وجود دافعية قوية لإنجاز ما هو مطلوب من مهام والإدراك الجلي الواضح لهذه المهام. فقد يتم بذل جهد عالي واستخدام قدرات متفوقة ولكن لا يفهم الأفراد المهام المطلوبة منهم وأدوارهم فحينها يكون مستوى الأداء ضعيف وذلك بسبب توجيه جهود العمل الطرق غير صحيحة، ومن ناحية أخرى فقد يكون الفرد مدركا لمهامه وبأذلا لجهود مقدرة وناجحة لأداء عمله ولكن ليست لديه قدرات لأداء العمل فأیضاً حينها يكون الأداء ضعيفاً بسبب عدم وجود قدرات تمكن هذا الفرد من أداء مهامه بالصورة المطلوبة، وأیضاً قد يمتلك الفرد القدرات المطلوبة ومدركا لمهامه غير أنه لا يؤدي جهدا للقيام بالعمل وفي هذه الحالة سيكون الأداء ضعيف بسبب

عدم قيام الفرد بأداء جهداً مقدراً للقيام بالعمل، وهذا بالضرورة يستلزم تكامل الجهد والقدرات وإدراك المهام حتى يتم الوصول المستوى أداء عالي ومتوافقاً مع معايير الأداء المحددة لدى المنظمة وحتى يتصف هذا الأداء بالكفاءة والفاعلية حيث أنه يمثل أحد المحددات الرئيسية والهامة لنجاح المنظمات وبقائها ويعكس إلى أي مدى بأن المنظمة لديها القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.(عبد الرحيم، 2023)

3.2.2 عناصر الأداء:

تتمثل عناصر الأداء بتفاعل ثلاث عوامل هي الرغبة في العمل (الدافعية) والقدرة على العمل، بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي.

القدرة على العمل القدرات والمهارات:

حتى يتم تحقيق الأداء لأبد من وجود المقدرة على أداء العمل والقيام به حيث تتكون القدرة على أداء العمل من خلال امتزاج عناصر رئيسية وهي القدرات والمهارات والخبرات، فالقدرات هي إمكانية قيام الفرد بتأدية عمل ما. وتشير القدرات للخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتعرف القدرة بأنها الإمكانيات الكامنة والمكتسبة نتيجة التدريب الذي يؤهل الموظف لأداء العمل بمهارة ، وتتميز القدرات بعدم إمكانية تغييرها خلال مدة زمنية قصيرة وهذا يعني بأن التغيير في قدرات العاملين يستلزم فترات زمنية طويلة، وذلك نظراً لما تتميز به الخصائص الشخصية للعاملين من تعدد واتساع ناحية أخرى تشير المهارات المستوى الإمكانيات العقلية والجسدية التي يتمتع بها الفرد من خلال الأعمال التي يؤديها خلال فترات زمنية طويلة، إذن المهارات هي مزيج من الإمكانيات العقلية والجسدية التي يتمتع بها الفرد والتي تمكنه من تأدية العمل بصورة صحيحة و متميزة. وتشير الخبرات للإمكانيات والصفات العقلية والمعرفية الخاصة بالأفراد والتي اكتسبوها نتيجة فترة عملهم الممتدة والمستمرة بحيث أصبح لديهم مخزون عالي من المعرفة الواسعة.(Al-Shummail, 2024)

ونجد أن الخبرات السابقة تمثل منحنى هام في تكوين القدرات المكتسبة لدى العاملين والعمل على تطوير وتنمية قدراتهم الفطرية.

ويمكن إيجاد بيئة ملائمة تمكن من المقدرة على أداء العمل من خلال التركيز على الاختيار الصحيح للعاملين والسعي نحو تعيين عناصر تمتلك المؤهلات العلمية اللازمة والمهارات الفاعلة وكفاءة الأداء، وكذلك من خلال وضع سياسات تدريبية ناجحة وبرامج تدريب تسعى لرفع كفاءة العاملين وزيادة فعاليتهم وتمكنهم من تطوير وزيادة مهاراتهم وتحسين قدراتهم، إذن من خلال بناء خطة إستراتيجية لدى المنظمة تهدف لاقتناء عاملين يمتازون بالخصائص الشخصية القويمة والمهارات والمعارف الخلاقة وامتلاكهم القدرة على التطور والتقدم الوظيفي المستقبلي في مهاراتهم ومعارفهم إضافة إلى خطط التعلم والتدريب الناجحة، والتي تستهدف تحسين وتطوير الأداء يمكن الحصول على قوة عمل تمتلك المقدرة على أداء جميع الأعمال الخاصة بالمنظمة بكفاءة وفاعلية. وفي هذا الخصوص يري الباحث أن الاختيار الجيد والصحيح للعاملين هو القاعدة التي يستند عليها إمكانية تأدية العمل أو المقدرة على القيام به، لأنه إذا صلح الاختيار فحينها سيكون لدى المنظمة مخزون عالي من القدرات والمهارات والمعرفة من خلال أولئك الذين تم اختيارهم والعكس إذا لم يكون الاختيار على درجة من الصحة، أي لم يأتي بأفراد لديهم قدرات ومهارات ومعرفة فإن إمكانية تأديتهم للعمل ومقدرتهم على أداء المهام المنوطة بهم سيكون أشبه بالمستحيل ومن ناحية أخرى إذا لم تكن برامج التدريب والتعلم ذات خطط هادفة ومتضمنة المفاهيم التطوير والتحسين فحينئذ لا يمكن تنمية وتطوير وتحسين قدرات ومهارات العاملين وصقلهم بالمعارف المتنوعة، ومؤدى ذلك عدم إضافة أي تحسين خاص بالقدرات والمهارات والمعرفة لدى العاملين، مما يعني صعوبة مقدرتهم على القيام بعملهم وتأدية الواجبات والأعمال المنوطة بهم. (أحمد، 2019)

وبما أن القدرات تعتبر إحدى الخصائص الشخصية لدى الأفراد فهذا يحتم علينا تسليط الضوء على مفهوم الشخصية. وسنتناول هذا الموضوع من خلال الآتي:

مفهوم الشخصية: تعرف الشخصية بأنها ذلك التنظيم المتكامل من الخصائص المميزة للفرد والعلاقة بين هذه الخصائص، والتي تساعد الفرد على مواءمة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله. (Al-

(Qadi, 2023)

ويرى آخر بأن الشخصية هي عملية التكامل التي يتم بواسطتها اتحاد جميع المكونات الجسمية (الفسولوجية) والنفسية للإنسان في كل متكامل. ويرى آخرون بأن الشخصية هي اتحاد الخصائص الجسمية والعقلية الثابتة المستقرة التي تعطي الفرد هويته هويتها، وهذه الخصائص أو الصفات، التي تشمل المظهر الخارجي للفرد وكيف يفكر ويعمل ويشعر وهي نتاج مؤثرات وراثية وبيئية. (مهران، 2023)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الشخصية تتميز بالآتي:

1. أنها شيء معقد ومجرد وغير محسوس.
 2. أنها تتكون من عدة عناصر جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولاشعورية وذاتية وبيئية.
 3. تتكون الشخصية نتيجة تفاعل جميع عناصرها مشكلة نظاماً كلياً مميزاً لهوية الفرد.
 4. تختلف شخصية أي فرد عن الآخرين.
 5. الشخصية ثابتة ومستقرة نسبياً غير أنها تتصف بالتطور بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.
 6. خاصية الثبات النسبي للشخصية تمكن من وضع تنبؤات لسلوك الأفراد في المواقف المماثلة.
- بناء الشخصية: يرى Allen Cohen وزملاؤه بأن نظام الشخصية يتمحور حول أربعة نظم فرعية، ونظام فرعي مشتق الذي يمارس قوة موحدة للنظم الفرعية، وتتمثل النظم الفرعية من الآتي:

- الأهداف الشخصية.
- القدرات
- المعتقدات
- القيم

حيث تتفاعل جميع هذه النظم الفرعية مترابطة مع بعضها البعض، ويعمل النظام الفرعي وهو مفهوم الذات على توحيدها في كل متكامل.

4.2.2 سمات وأبعاد الشخصية:

توصل الباحثون إلى خمس سمات رئيسية تدعي الخمس الكبار لسمات وأبعاد الشخصية وهي:

1. القبول Agreeableness: وتشير إلى قدرة الشخص واستعداده للتعامل والتكيف مع الآخرين، ومدى تعاونه، وتفهمه، والثقة بالآخرين، والسجية الجيدة.
2. الضمير الحي Conscientiousness ويشير إلى أي مدى الشخص المسئول يعتمد عليه، منظم، حريص، مثابر
3. الاستعداد الاتزان العاطفي Emotional stability: ويشير إلى أي مدى الشخص هادئ، متحمس آمن متزن مرن
4. خارجي الاتجاه Extraversion ويشير إلى أي مدى الشخص اجتماعي يحب الاجتماع مع الآخرين، يحب التحدث، يشعر بالارتياح في علاقاته مع الآخرين، جازم.
5. الانفتاح Openness ويشير إلى أي مدى لدى الفرد الخيال والتصور، يصغي للآخرين، مفكر، الإحساس الفني، الاستعداد لتغيير الأفكار والاتجاهات.

وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة قوية بين هذه الخصائص الشخصية ومستوى أداء الفرد حيث أنها يمكن أن تعطي مؤشرات تنبؤية لسلوك وأداء الفرد في مواقف معينة غير أن قياس هذه السمات يتميز بالصعوبة ولا يدل على نتائج دقيقة، ومن ناحية أخرى أن معظم الدراسات الخاصة بهذا المجال تمت في بيئات مختلفة مما يعني صعوبة تعميمها على ثقافات أخرى. (Al-Aboudi, 2024)

ونضيف خصائص شخصية أخرى لها علاقة بسلوك الأفراد في المنظمات والتي حظيت باهتمام متزايد تتمثل في الآتي:

1. مركز السيطرة: ويشير إلى أي مدى يشعر الفرد أنه هو سيد نفسه ويسيطر على حياته وسلوكه وتصرفاته.
2. المقدرة الذاتية: إلى أي مدى يشعر الفرد أن لديه القدرات والمهارات لإنجاز عمله.

3. احترام الذات: إلى أي مدى يشعر الفرد أنه إنسان ذو قيمة ويحترم نفسه.
4. السلطوية: وتشير إلى أي مدى يشعر الفرد أن الفروق في القوة والسلطة بين الأفراد هي مناسبة في المنظمة.
5. الميكافيلية: إلى أي مدى الإنسان واقعي، يعتقد أن الغاية تبرر الوسيلة، يحاول امتلاك القوة والسيطرة على الآخرين، يبقى مسافة عاطفية بينه وبين الآخرين.
6. مراقبة الذات: تصف قدرة الفرد على تعديل وتكييف سلوكه ليتلائم مع عوامل خارجية.
7. المخاطرة: تشير إلى درجة استعداد الفرد لاختيار الفرص واتخاذ قرارات فيها مخاطرة
8. الذكاء العاطفي والقدرات: العواطف هي مشاعر قوية موجهة نحو شخص أو شيء ما، كالغضب، الخوف الحزن السعادة الازدهار الدهشة، وجميعها تظهر في مكان العمل. وترتبط العواطف بالذكاء العاطفي فالذكاء العاطفي هو قدرات ومهارات غير معرفية وغير إدراكية تؤثر على قدرة الشخص في النجاح في التعامل مع الضغوط والتحديات البيئية ويرى آخر بأن الذكاء العاطفي هو قدرة الإنسان على التعامل الإيجابي مع نفسه والآخرين وهو قدرة الإنسان على التعامل مع عواطفه بحيث يحقق قدرا ممكنا من السعادة لنفسه ولبن حوله (Al-Shummail, 2024)

ويتكون الذكاء العاطفي من خمسة أبعاد وهي:

1. وعي الذات: ويشير إلى القدرة على أن تعي ما تشعر به.
2. إدارة الذات: القدرة على أن تدير مشاعرك ونزواتك.
3. التعاطف: فهم وإحساس ما يشعر به الآخرون.
4. دافعية الذات: القدرة على المثابرة والاستمرار في وجه الإخفاق.
5. المهارات الاجتماعية Social skills القدرة على التعامل مع مشاعر الآخرين.

ويخلص الباحث إلى أن الذكاء العاطفي يعتبر إحدى مكونات قدرات الأفراد، فالأفراد الذين يمتلكون ذكاء عاطفيا تتكون قدراتهم عالية مما يمكنهم من أداء أعمالهم بصورة فاعلة وناجحة، ويرتبط الذكاء العاطفي بصورة إيجابية بمستويات الأداء فكلما كان الذكاء العاطفي لدى العاملين عالياً كلما كان

أدائهم عالياً ومتميزاً. ومن ناحية أخرى تعتبر القدرات إحدى الخصائص الشخصية لدى العاملين فكلما كانت الخصائص الشخصية لدى الأفراد على درجة من الاتساق والالتزان كلما كانت قدراتهم في أداء أعمالهم عالية وهذا بدوره ينصب في معين تحقيق أهداف المنظمة، إذن تساهم الخصائص الشخصية المتزنة والفاعلة لدى العاملين في تدعيم قدراتهم بما يتوافق مع الأهداف الكلية للمنظمة ومن ناحية أخرى يساهم الذكاء العاطفي لدى الأفراد في تطوير وتدعيم قدراتهم على نحو يتماشى مع مستويات الأداء المطلوبة لانجاز الأعمال. (مزياني، 2024)

5.2.2 الرغبة في العمل (الدافعية):

تعرف الدافعية بأنها القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي مثابرته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل.

وتعني الرغبة مجموعة القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة.

ويرى آخر بأن الدوافع هي حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة بحيث تمثل نوعاً من القوى الدافعة التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية، كما أنها توجه السلوك الإنساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات. (Belghanami, 2022)

ورأي آخر يرى أن الدافعية عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فسيولوجية أو نفسية تنشط وتستحث وتعد، فالحاجة هي عبارة عن نقص وتنشأ حينما يكون هنالك عدم توازن فسيولوجي أو نفسي، وتنشط الدوافع وتعد لتحقيق الحاجة.

ويعرف الدافع بأنه نقص ذو اتجاه، والدوافع موجهة لعمل أو سلوك معين، وتوفر قوة محركة نحو تحقيق الهدف وتشكل جوهر ولب عملية الدافعية، فمثلا الحاجة إلى الطعام والشراب تترجم إلى دوافع أو بواعث الجوع والعطش (أحمد، 2019)

ويرى آخر بأن الدافع يشير إلى الرغبة المراد إشباعها، وبهذا يصبح الدافع هو العامل المؤثر في توجيه السلوك لاتجاه معين والاحتفاظ به في ذلك الاتجاه لتحقيق الهدف المطلوب، ولا يمثل بالضرورة تحقيق الهدف المطلوب نهاية للسلوك فقد تتجدد بعض الأسباب التي تعود إلى دوافع جديدة تتطلب أهدافاً أرفع من تلك التي تحققت. (الخزاعلة، 2020)

من خلال ما تم استعراضه من تعاريف مختلفة حول الدوافع والدافعية يرى الباحث أن الدوافع هي عبارة عن حاجات ورغبات كامنة تحتاج إلى إشباع بحيث تتكون لدى الشخص قوة دافعة تجعله يبذل أقصى ما عنده من جهد وقدرات ومهارات من أجل إشباع هذه الحاجات والرغبات، ومن خلال هذه القوة الدافعة الناشئة عن الحاجات والرغبات غير المشبعة يتم توجيه السلوك ناحية الهدف الذي من أجله نشأت تلك القوى، وهذا يعني بأن الدافعية هي طريق يتم من خلاله الوصول لتحقيق الدوافع الكامنة، وهي محرك رئيسي يمكن الفرد من إظهار قدراته الأدائية ومن خلالها يتم إظهار القوى الكامنة كطاقات إضافية تمكن المنظمة والعاملين من تحقيق الأهداف الكلية بمستويات أداء رفيعة. (Al-Aboudi, 2024)

ولفهم أكثر لمفهوم الدافعية سنتناول أهم نظريات الدوافع من خلال نظرية ماسلو في الحاجات ونظرية التعزيز والتدعيم فقط.

6.2.2 نظرية ماسلو في الحاجات:

هي إحدى نظرية الحاجات التي تسعى لمعرفة ماهية ونوع الحاجات والدوافع التي تحرك الإنسان وتستثير حماسه ونشاطه. وتقوم هذه النظرية على فكرتين افتراضيتين رئيسيتين وهما:

1. أن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل سلم، ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأدنى فالأعلى وهكذا.

2. الحاجات غير المشبعة لدى الإنسان هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما يتم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.

قام أبراهام ماسلو بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على شكل سلم هرم مرتبة من القاعدة على النحو التالي:

❖ الحاجات الفسيولوجية:

وتمثل الحاجات الأساسية للإنسان وهي بالتالي في المرتبة الأولى في سلم الحاجات وتشمل هذه الحاجات الهواء والماء والغذاء والكساء والمأوى التي تعتبر أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حيا. وهذه الحاجات تستحوذ اهتمام الإنسان وتفكيره وتطغى على الحاجات الأخرى، ولكن متى ما تم إشباعها لدرجة كافية فسرعان ما تظهر حاجة أخرى حيث يبدأ الشخص في التركيز على إشباع تلك الحاجة الجديدة والمتمثلة في حاجات الأمن والسلامة والاستقرار. ويمكن للرؤساء المسؤولين في العمل من تلبية هذه الحاجات الفسيولوجية من خلال إيجاد رواتب عادلة وظروف عمل بيئية صحية. (Musa, 2021)

❖ حاجات الأمان والسلامة والاستقرار:

تحتل هذه الحاجات المرتبة الثانية في سلم ماسلو، وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية ويمكن للمدراء لعب دورا بارزا في إشباع تلك الحاجات من خلال توفير ظروف عمل آمنة واستقرار العمل ودعم وتوفير برامج المزايا والمنافع الإضافية، وإذا ما تم إشباع هذه الحاجات يبدأ الشخص بتوجيه اهتمامه نحو حاجات أخرى غير ملموسة. (مزياني،

(2024)

❖ الحاجات الاجتماعية (حاجات الانتماء):

تنبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته، ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل ويتعامل معها. وتشمل هذه الحاجات حاجة الإنسان إلى الانتماء والارتباط والتعاطف والحب والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية. ويمكن للمدراء أن يساهموا في إشباع وتلبية هذه الحاجة من خلال توفير جماعات عمل مستقرة وتسهيل التفاعلات بين العاملين داخل المنظمة والسماح بتكوين وإيجاد الروابط والعلاقات. (Belghanami, 2022)

المبحث الثالث: الموارد البشرية وإدارة الموارد

1.3.2 مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد:

تعرف الموارد البشرية بأنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين، والذين جري توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية. (مهران، 2023)

فالموارد البشرية تؤدي أعمالاً للمنظمة سواء كانت جهود أو خدمات وغيرها من الأعمال الأخرى من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وفي مقابل تأديتها لتلك الأعمال تحصل على مزايا وظيفية كالرواتب والأجور إضافة للخدمات والمزايا الأخرى المتنوعة التي تقدمها المنظمة، فهناك تبادل للمنافع بين الموارد البشرية والمنظمة.

وتعني الموارد البشرية أولئك الناس الذين يسهمون حالياً في انجاز أعمال المنظمة، وأولئك الناس الذين يمكن أن يساهموا مستقبلاً، وأولئك الذين أسهموا في الماضي القريب، وبذلك فإن من الضروري أن تدرك المنظمة أن إدارة الموارد البشرية بفعالية تتطلب الاهتمام بجميع أولئك الناس، فالعاملون السابقون، وال الحاليون ومن يلتحق بالمنظمة مستقبلاً هم مسؤولون عن تطوير وتنفيذ وتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها وأغراضها. (عبد الرحيم، 2023)

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اقتناء العاملين وتنمية مقدراتهم ومهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة التي تشجعهم على بذل أكبر قدر من الجهد والعطاء. (Musa, 2021)

وتشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الممارسات التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه وتتضمن الاستقطاب، والاختيار التدريب، ومكافأة الأفراد، وتقييم أدائهم.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها وسعيهم في تحقيقها.

وتعرف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة (AI- (Aboudi, 2024

وهناك اتجاه يرى أن إدارة الموارد البشرية هي الطريقة التي تدير بها المنظمة العاملين لديها وتساعدهم في النمو والتطور، وهي تهتم بالتحديد بكيفية تصرف الناس في موقف العمل الرسمي، وتعطي اهتماماً ضئيلاً للناس خارج العمل أو الناس العاملين في موقف غير رسمي. (Musa, 2021)

وعرفت إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تقوم بشئون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على كافة مستويات المنشأة بغرض تحقيق أهداف تلك المنشأة، كما تقوم في نفس الوقت بالعمل على إشباع رغبات واحتياجات الأفراد. (مزياني، 2024)

ويلاحظ من خلال التعريفات المتعددة والتي تم ذكرها سابقاً، والتي تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها تشابهت من حيث المضمون والهدف وإن اختلفت من حيث الصياغة، ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الإدارة التي تقوم بأداء وظائفها المختلفة ابتداء من تحليل الوظائف وتخطيط القوى العاملة، واستقطاب واختيار وتوظيف وتدريب ووضع نظم الأجور والمكافآت والعمل على تقييم أداء الموارد البشرية ووضع الأنظمة المناسبة لذلك، إضافة إلى وظائفها الأخرى كالرعاية الاجتماعية للعاملين وأنظمة السلامة في العمل، والقيام بالنشاطات التي تؤثر بها في سلوك ودوافع العاملين على نحو يتماشى مع أهداف المنظمة. والمساهمة بصورة فاعلة في تهيئة بيئة العمل وتوفير كل متطلبات حسن الأداء، وخلق التوافق والانسجام بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة بما يتوافق مع الأهداف المشتركة لعاملين والمنظمة بالإضافة إلى الإسهام في عملية تنمية وتطوير العاملين من خلال الاستراتيجيات

التي تتبناها من أجل خلق موارد بشرية ذات كفاءة وانتماء وظيفي وفاعلية وصولاً بالمنظمة لمراقي النجاح والتقدم وتحقيق الأهداف المنشودة والعمل على إثراء المناخ التنظيمي بمختلف مستوياته الإدارية وتنوعاته الوظيفية بالآراء البناءة والسياسات القويمة والمبدعة والتي تحقق انسجام وتوافق أجزاء التنظيم المختلفة ووضع الأنظمة اللازمة لضبط سير العمل من خلال وضع الموجهات اللازمة والسياسات الهادفة للالتزام بالعمل والأداء الفاعل.

2.3.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

بالرغم من التطورات الحديثة في مجال الإدارة واستخدام التكنولوجيا والوسائل والأساليب العلمية الحديثة في أداء الأعمال بمختلف أنشطتها، فهناك إجماع من علماء الإدارة والمختصين بشؤونها بأن العنصر البشري بات يشكل أعلى وأهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في الوصول لغاياتها وتحقيق أهدافها المنشودة، فبدون وجود عنصر بشري ذو كفاءة وفاعلية لا تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها وإن توفرت لديها الأموال ورأس المال والآلات وغيرها من تجهيزات العمل والتقنيات الحديثة لأن هذه التجهيزات والتقنيات تحتاج إلى من يديرها بفاعلية وقدرة وهو العنصر البشري. ونظراً لأهمية العنصر البشري فقد أخذت إدارة الموارد البشرية موقعها المتميز بين إدارة التنظيم المختلفة. (Al-Aboudi, 2024) (أحمد، 2019)

وسابقاً كانت تعتبر إدارة الموارد البشرية عبارة عن تكاليف ونفقات تقوم بصرفها المنظمة دون قيمة تحصل عليها المنظمة، وساد اعتقاد سابقاً أن القيمة الاقتصادية للمنظمة تتمثل في الأموال والتقنيات والمعدات وغيرها من متطلبات العمل الأخرى ومع مواجهة المنظمات للتغيرات والتحديات التي طرأت على بيئة الأعمال كان لزاماً على المنظمات من تغيير نظرتها تجاه إدارة الموارد البشرية وإعطائها الوصف الصحيح وتمكينها من المساهمة الفاعلة في مساعدة المنظمات في تخطي تلك العقبات ومواجهة التغيرات.

فقد أثبتت الأبحاث العديد أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة، وأن المنظمة التي لديها إدارة موارد بشرية فعالة يميل العاملون فيها والزيائن إلى الرضا وتكون المنظمة أكبر إبداعاً وابتكاراً،

وإنتاجية أعلى، وسمعة ومكانة طيبة وإيجابية لدى المجتمع، فمن الصعب جدا تحقيق النجاح بدون إدارة الموارد البشرية بفعالية. (Belghanami, 2022)

وتعمل إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها المختلفة على التأثير في سلوك وقدرات ودافع العاملين من أجل إثراء العمل والوصول لتحقيق أهداف المنظمة الربحية وأهدافها الأخرى من خلال ذلك التأثير، ومن ناحية أخرى تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضا لجميع الجهات التي لها علاقة ومصالحة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية على نطاق مستويات الأعمال المتعددة من خلال إدارتها الفاعلة للعاملين والتقنيات والعمليات ومن خلال السياسات والممارسات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم الأداء، والسياسات والاستراتيجيات الخاصة بالاهتمام بالعاملين وتحفيزهم مما يساهم في زيادة رغبة ودافعية العاملين لأداء المهام والخدمات بكفاءة، وتعمل إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بالفرد والوظيفة والمنظمة بجانب عناصر (أحمد، 2019)

البيئة الخارجية وتحقيق الانسجام والتكامل بين جميع العناصر البيئية التي تحيط بالمنظمة ومكونات بيئة المنظمة الداخلية.

فمن خلال تبني إدارة الموارد البشرية لسياسات تنمية العاملين وصقل خبراتهم ومعارفهم ومهاراتهم والتأثير الإيجابي على قيمهم وسلوكهم والاهتمام بحاجاتهم تكون قد ساهمت بصورة فاعلة في تحقيق التطور التنظيمي والدور المنوط بها. ومن ناحية أخرى تعمل إدارة الموارد البشرية على إثراء الوظيفة من خلال تحديد المهام والتنوع في الأداء وتحقيق الاستقلال الوظيفي ومواجهة التحديات المتعلقة بالوظائف وتهتم إدارة الموارد البشرية بالمنظمة من خلال الدفع بعاملين ذات كفاءة لأداء الأعمال والاهتمام بالتكنولوجيا والعمل على تنفيذ سياسات المنظمة بما يتماشى مع ثقافتها التنظيمية والمساهمة في تحديد حجم وهيكل المنظمة. ويظهر اهتمام إدارة الموارد البشرية بالبيئة الخارجية من خلال تحليلها للتحديات الاقتصادية واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها والإحاطة بالبيئة السياسية والاجتماعية والتكنولوجية من أجل وضع السياسات التي تتوافق مع التغيرات التي تطرأ على مناخ مختلف البيئة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية والاستعداد لأي طارئ ينشأ للتغيرات التي تصاحب البيئة الخارجية

للمنظمة، فأهمية إدارة الموارد البشرية أصبحت واقعاً لاسيما بعد التطورات التي صاحبت مؤسسات الأعمال والمنظمات والتحديات التي طرأت على بيئة المنظمات واتساع أنشطة المنظمات وزيادة الوعي التعليمي والثقافي للعاملين كان لابد من قيام إدارة ذات طابع خصوصي تهتم بإدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال وتؤدي دورها وفقاً لاستراتيجيات فاعلة للمساهمة بصورة داعمة في مختلف مستويات المنظمة وأنشطتها.(مزياني، 2024)

3.3.2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

يجمع الباحثون على هدفين رئيسيين لإدارة الموارد البشرية يمكن توضيحها على النحو التالي:

1. العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين بالمنظمة الإدارية:

الأفراد السعداء في أعمالهم يكونون متعاونين ومتجاوبين مع رؤسائهم ومدركين بصورة كبيرة لقرارات رؤسائهم مما يدفع لبذل مزيد من العطاء، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن تسعى لتبني المعاملة الطيبة الحسنة مع العاملين وبصورة بعيدة عن التحيز لأي منهم ومعاملتهم بمساواة، كذلك ينبغي على إدارة الموارد البشرية العمل على تلبية مطالب العاملين المعقولة والمتسمة بالعدالة وأيضا على إدارة الموارد البشرية تبني سياسات الرفق واللين بما يتوافق مع القوانين واللوائح والنظم الخاصة بالعمل مع ضرورة الموازنة بعد الإفراط أو التراخي في هذه السياسات، وكذلك على إدارة الموارد البشرية رفع كفاءة العاملين من خلال تبني سياسات تدريب تؤهلهم لأداء العمل وتحمل المسؤوليات الكبيرة.(Al-Aboudi, 2024)

2. العمل على تحقيق الكفاية في الإنتاج:

وهذا هو الهدف الثاني لإدارة الموارد البشرية فمتى ما تحقق الهدف الأول وهو تحقيق سعادة الأفراد العاملين بالمنظمة الإدارية، فمؤدى ذلك هو تحقيق هدف الكفاية في الإنتاج، فسعادة العامل تجعله مقبلاً بحماس نحو عمله وعلى إدارة الموارد البشرية توفير بيئة العمل المناسبة من آلات ومعدات وكافة

الوسائل الحديثة المستخدمة في الإنتاج، ومن خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية كالمواد والآلات وغيرها يتم تحقيق الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للجمع هذه الموارد، فالمورد البشري يستخدم الموارد المادية على نحو يتفق مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية ويتوقف ذلك على مستوى أداء وكفاءة المورد البشري وحسن استخدامه لهذه الموارد ومن خلال تخفيض التكلفة الخاصة بالمدخلات وتعظيم قيمة المخرجات، وفي هذا الخصوص يظهر الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها لوظائفها المختلفة بحيث تعمل على تأهيل وتدريب المورد البشري وبث روح الولاء والانتماء فيما يتعلق بالعمل والمنظمة وجعله قادراً على تحقيق أداء إنتاجية عالية. (Al-Shummail, 2024)

ويضيف احد الاستاذة هدفاً آخر لإدارة الموارد البشرية وهو تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي Effectiveness ، تحقيق كفاءة الإنتاج لا تكفي لتحقيق نجاح ومنافسة المنظمة وبقائها، فتحقيق المخرجات ذات الكفاءة العالية من خلال الاستخدام الأمثل للمدخلات يجب أن يكون بمستوى جودة عالي من أجل تحقيق رضا عملاء المنظمة، أي يجب أن تلبى المنتجات أو المخرجات والخدمات حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن وتحقق المعاملة الحسنة لهم، فجودة المنتج والخدمة يقاسان من وجهة نظر الزبون وليس من وجهة نظر المنظمة، وبالتالي فهناك دور الإدارة الموارد البشرية لتحقيق مخرجات ذات جودة عالية من خلال توعية وتدريب الموارد البشرية على أهمية جودة المخرجات ورضا الزبائن وأن تحقيق رضا العملاء وخدمتهم هي مسؤولية كل العاملين في المنظمة، ويتوقف بقاء وثبات المنظمة في بيئة المنافسة السوقية على رضا وسعادة العملاء وجودة المخرجات. (Musa, 2021)

وهناك أهدافاً أخرى لإدارة الموارد البشرية تتلخص في الآتي:

1. تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
2. السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جميع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.

3. تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات وغيرها من السياسات وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

4. الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.

وهناك اتجاه يرى أن أهداف إدارة الموارد البشرية تحتوى على الآتي:

1. الأهداف التنظيمية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على المساهمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال انتقاء الوسائل التي تساعد المديرين على التنمية والتطوير فيما يختص بأدائهم، ومن ناحية أخرى يقع على عاتق المديرين المسؤولية عن أداء مرؤوسهم بمختلف تخصصاتهم، فتعمل إدارة الموارد البشرية لمساعدة المديرين على تحقيق أهداف المنظمة، ولا تهتم إدارة الموارد البشرية بتحقيق أهدافها فقط بصورة خاصة وإنما تهتم بتسيير جميع أهداف الإدارة الأخرى بالمنظمة والمساهمة بتحقيق أهداف المنظمة بصورة شاملة. (Musa, 2021)

2. الأهداف الوظيفية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير الموارد البشرية كما ونوعاً لبقية إدارة وأقسام المنظمة من أجل الحفاظ على مستويات متطلبات العاملين والتي تحتاجها المنظمة، فإذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بأداء وظائفها المختلفة بصورة مثلى فإن مؤدى ذلك سيكون فقدان قيمة الموارد البشرية المتاحة وتأثر عمليات تشغيلها وعدم الاستفادة منها، لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية لأداء وظائفها المتعددة بفاعلية بدءاً من عمليات تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين والقيام بعمليات تحليل ووصف الوظائف والتدريب وتقديم المزايا والخدمات. (الخزاعلة، 2020)

للعاملين وتوفير سبل الرعاية اللازمة لهم حتى نهاية حياتهم الوظيفية.

3. الأهداف الاجتماعية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية، وذلك تحقيقاً للتحديات والمتطلبات والاحتياجات الاجتماعية حيث تسعى لمجابهة المعوقات التي تواجه بيئة المنظمة والعمل على منع الآثار السلبية التي تواجهها المنظمة.(مهران، 2023)

4. الأهداف الشخصية:

تعمل الموارد البشرية على تحقيق أهداف العاملين الشخصية بما يتماشى مع توفير الحماية لهم والمحافظة عليهم، وتنمية قدرات العاملين وحفزهم للبقاء في المنظمة، وشحنهممهم للأداء الجيد والإنتاج، فتسعى إدارة الموارد البشرية للاهتمام بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين وتحقيق رضائهم الوظيفي والعمل على تنظيم مساراتهم الوظيفية.(عبد الرحيم، 2023)

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة ومنهجيتها

1.3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين اساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

❖ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة

بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

❖ **المصادر الأولية:** حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

❖ **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع

الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،

❖ **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل

والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية الحديثة) وتضمن أربع

ابعاد (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) واشتملت على 20 عبارات والعبارات المتعلقة

بالمتغير التابع (أداء الموارد البشرية) في شركات المشاريع بالمملكة العربية السعودية واشتملت على 10 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جداً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جداً (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$\text{مدي المقياس} = \text{أعلى رقم في المقياس (5)} - \text{أقل رقم في المقياس (1)} = 4$$

$$\text{مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات (5)} = 0.80$$

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جداً
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جداً

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: أنماط القيادة الإدارية الحديثة

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
نمط الإشراف			
1	يقدم القادة توجيهات واضحة ومفصلة للموظفين، مما يسهل عليهم فهم المهام المطلوبة منهم.	0.588**	0.000
2	يتم تشجيع التواصل المفتوح بين القادة والموظفين، حيث يشعر الجميع بالراحة في التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم.	0.687**	0.000
3	يتسم القادة بالمرونة في التعامل مع التحديات، مما يساعد على تكييف استراتيجيات العمل حسب الظروف المتغيرة.	0.481**	0.000
4	يتم تقديم ملاحظات فورية وشاملة حول الأداء، مما يجعل الموظفين على دراية بمستوى تقدمهم وتطويرهم.	0.607**	0.000
5	يعزز القادة من روح الثقة بين أعضاء الفريق، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة.	0.646**	0.000
بناء فريق العمل			
6	يتم تنظيم ورش عمل متخصصة لتعزيز العمل الجماعي، مما يساهم في تحسين التعاون بين أعضاء الفريق.	0.778**	0.000
7	يتم تشجيع المشاركة الفعالة من جميع الأعضاء، حيث يتم الاستماع إلى آراء الجميع وتقدير مساهماتهم.	0.590**	0.000

0.000	0.782**	يتم تعزيز التنوع والاختلاف في وجهات النظر، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة للتحديات الماثلة.	8
0.000	0.795**	يساهم القادة في حل النزاعات بشكل فعال، مما يحافظ على الانسجام داخل الفريق ويعزز الأداء الجماعي.	9
0.000	0.488**	يشعر أعضاء الفريق بالمسؤولية المشتركة تجاه الأهداف، مما يعزز الالتزام والجدية في العمل.	10
التحفيز			
0.000	0.721**	يتم توفير مكافآت للإنجازات الفردية والجماعية، مما يحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.	11
0.000	0.730**	يشعر الموظفون بأن جهودهم مُقدّرة من قبل القادة، مما يعزز روح المعنويات لديهم ويزيد من ولائهم للمؤسسة.	12
0.000	0.529**	يتم تشجيع التطوير المهني المستمر من خلال تقديم فرص التدريب والتطوير، مما يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم.	13
0.000	0.634**	يتم تحفيز الابتكار من خلال تقديم أفكار جديدة ومبادرات، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.	14
0.000	0.671**	يتم الاحتفال بالنجاحات بشكل دوري لتعزيز المعنويات، مما يجعل الموظفين يشعرون بالفخر بإنجازاتهم.	15

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أنماط القيادة الإدارية الحديثة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور أنماط القيادة الإدارية الحديثة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم باستخدام معايير واضحة، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف.	0.694**	0.000
2	تساهم برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء العام للموظفين، مما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات.	0.709**	0.000
3	يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف، مما يسهل عليهم فهم ما هو متوقع منهم وتحقيق النجاح.	0.649**	0.000
4	يشعر الموظفون بالانتماء والثقة في بيئة العمل، مما يعزز من رغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم.	0.725**	0.000
5	تستخدم تقنيات حديثة في إدارة الأداء وتقييمه، مما يسهل عملية القياس ويزيد من دقة النتائج.	0.652**	0.000
6	يتم تقديم تغذية راجعة فعالة لتحسين الأداء، مما يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعالجة أي مشكلات.	0.750**	0.000

7	يتم تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في بيئة العمل، مما يشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة.	0.448**	0.000
8	يتم قياس أداء الموارد البشرية بشكل دقيق ومنهجي، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة.	0.649**	0.000
9	يساهم التعاون بين الفرق في تحقيق الأهداف، مما يعزز من كفاءة العمل ويزيد من الإنتاجية.	0.630**	0.000
10	يشعر الموظفون بالتحفيز لتحقيق النتائج المرجوة، مما يعزز من روح التنافس الإيجابي بينهم.	0.673**	0.000
11	يتم توزيع المهام بشكل عادل وشفاف، مما يضمن عدم وجود عبء إضافي على أي موظف.	0.778**	0.000
12	يتم استخدام تقنيات التقييم الذاتي لتحسين الأداء، مما يساعد الموظفين على معرفة نقاط قوتهم وضعفهم.	0.590**	0.000
13	يسهم التواصل الفعال في تحسين الأداء العام، حيث يتم تبادل الأفكار والملاحظات بشكل مستمر.	0.782**	0.000
14	توفر بيئة العمل الدعم الكافي لتحقيق النجاح، مما يشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد.	0.795**	0.000

15	يتم تشجيع الموظفين على تحقيق توازن بين العمل والحياة، مما يعزز من رفاهيتهم ويزيد من إنتاجيتهم.	0.488**	0.000
----	--	---------	-------

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء الموارد البشرية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور أداء الموارد البشرية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
أنماط القيادة الإدارية الحديثة	0.850	20
أداء الموارد البشرية	0.898	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 مقدمة

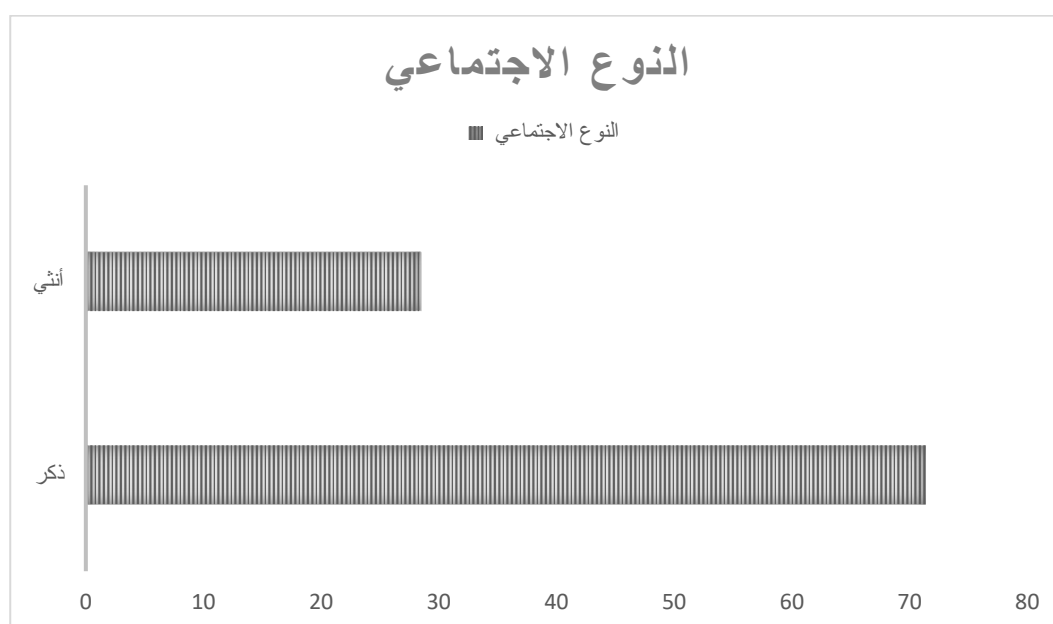
سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5

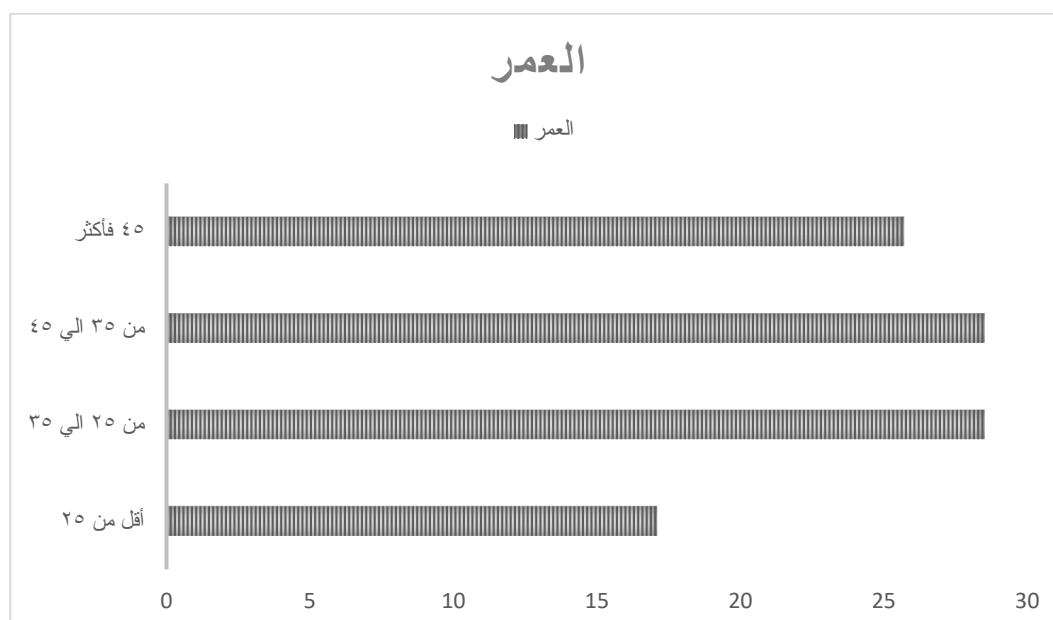
شكل (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي



جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر

الخاصية	الفئات	العدد	%
العمر	أقل من 25 سنة	60	17.1
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	100	28.5
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	100	28.5
	45 سنة فأكثر	90	25.7

شكل (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر

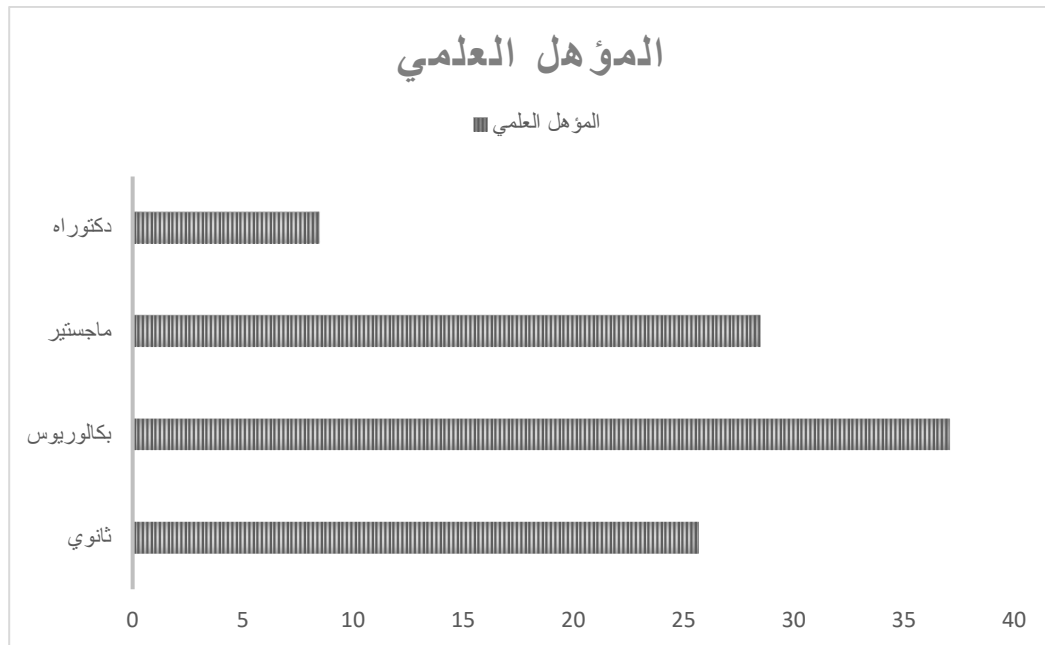


جدول (7) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

الخاصية	الفئات	العدد	%
المؤهل العلمي	ثانوي	90	25.7
	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5

8.5	30	دكتوراه	
-----	----	---------	--

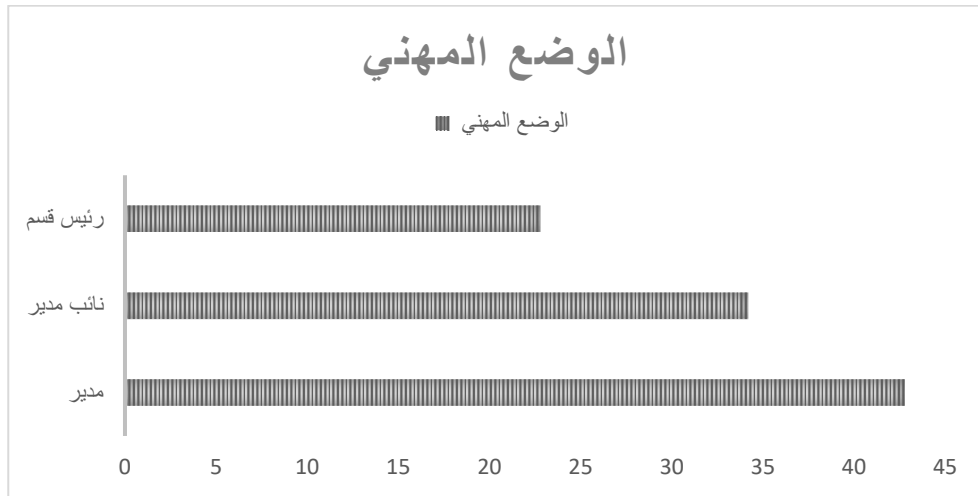
شكل (3) توزيع عينة الدراسة وفقا المؤهل العلمي



جدول (8) توزيع عينة الدراسة وفقا الوضع المهني

الخاصية	الفئات	العدد	%
الوضع المهني	مدير	150	42.8
	نائب مدير	120	34.2
	رئيس قسم	80	22.8

شكل (4) توزيع عينة الدراسة وفقا للوضع المهني



ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: أنماط القيادة الادارية الحديثة

1. نمط الإشراف

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نمط

الإشراف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يقدم القادة توجيهات واضحة ومفصلة للموظفين، مما يسهل عليهم فهم المهام المطلوبة منهم.	4.253	0.683	4	مرتفع جدا
يتم تشجيع التواصل المفتوح بين القادة والموظفين، حيث يشعر الجميع بالراحة في التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم.	4.276	0.766	2	مرتفع جدا

مرتفع	5	0.773	4.198	يتسم القادة بالمرونة في التعامل مع التحديات، مما يساعد على تكييف استراتيجيات العمل حسب الظروف المتغيرة.
مرتفع جدا	1	0.564	4.372	يتم تقديم ملاحظات فورية وشاملة حول الأداء، مما يجعل الموظفين على دراية بمستوى تقدمهم وتطويرهم.
مرتفع جدا	3	0.775	4.273	يعزز القادة من روح الثقة بين أعضاء الفريق، مما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة.
مرتفع		0.712	4.274	المتوسط

تم ترتيب عبارات نمط الإشراف من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم تقديم ملاحظات فورية وشاملة حول الأداء، مما يجعل الموظفين على دراية بمستوى تقدمهم وتطويرهم) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.372 وانحراف معياري 0.564 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتسم القادة بالمرونة في التعامل مع التحديات، مما يساعد على تكييف استراتيجيات العمل حسب الظروف المتغيرة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.198 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات نمط الإشراف تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من نمط الإشراف كأحد أبعاد أنماط القيادة الإدارية الحديثة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

2. بناء فريق العمل

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات بناء فريق

العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم تنظيم ورش عمل متخصصة لتعزيز العمل الجماعي، مما يساهم في تحسين التعاون بين أعضاء الفريق.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
يتم تشجيع المشاركة الفعالة من جميع الأعضاء، حيث يتم الاستماع إلى آراء الجميع وتقدير مساهماتهم.	4.161	0.758	5	مرتفع
يتم تعزيز التنوع والاختلاف في وجهات النظر، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة للتحديات الماثلة.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
يساهم القادة في حل النزاعات بشكل فعال، مما يحافظ على الانسجام داخل الفريق ويعزز الأداء الجماعي.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
يشعر أعضاء الفريق بالمسؤولية المشتركة تجاه الأهداف، مما يعزز الالتزام والجدية في العمل.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675	مرتفع جدا	

تم ترتيب عبارات بناء فريق العمل من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي

الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يساهم القادة في حل النزاعات بشكل فعال، مما يحافظ على الانسجام داخل الفريق ويعزز الأداء الجماعي) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم تشجيع المشاركة الفعالة من جميع الأعضاء، حيث يتم الاستماع إلى آراء الجميع وتقدير مساهماتهم) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف

معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات بناء فريق العمل تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من بناء فريق العمل كأحد أبعاد أنماط القيادة الإدارية الحديثة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

3. التحفيز

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التحفيز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم توفير مكافآت للإنجازات الفردية والجماعية، مما يحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.	4.375	0.564	3	مرتفع جدا
يشعر الموظفون بأن جهودهم مُقدّرة من قبل القادة، مما يعزز روح المعنويات لديهم ويزيد من ولائهم للمؤسسة.	4.453	0.539	1	مرتفع جدا
يتم تشجيع التطوير المهني المستمر من خلال تقديم فرص التدريب والتطوير، مما يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم.	4.391	0.633	2	مرتفع جدا
يتم تحفيز الابتكار من خلال تقديم أفكار جديدة ومبادرات، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.	4.266	0.731	4	مرتفع جدا
يتم الاحتفال بالنجاحات بشكل دوري لتعزيز المعنويات، مما يجعل الموظفين يشعرون بالفخر بإنجازاتهم.	4.216	0.773	5	مرتفع جدا

المتوسط	4.340	0.648	مرتفع جدا
---------	-------	-------	-----------

تم ترتيب عبارات التحفيز من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يشعر الموظفون بأن جهودهم مُقدَّرة من قبل القادة، مما يعزز روح المعنويات لديهم ويزيد من ولائهم للمؤسسة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.453 وانحراف معياري 0.539 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم الاحتفال بالنجاحات بشكل دوري لتعزيز المعنويات، مما يجعل الموظفين يشعرون بالفخر بإنجازاتهم) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.216 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التحفيز تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من التحفيز كأحد أبعاد أنماط القيادة الإدارية الحديثة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أداء

الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم باستخدام معايير واضحة، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف.	4.169	0.953	3	مرتفع
تساهم برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء العام للموظفين، مما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات.	4.076	0.796	7	مرتفع

مرتفع	5	0.855	4.091	يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف، مما يسهل عليهم فهم ما هو متوقع منهم وتحقيق النجاح.
مرتفع	4	0.678	4.154	يشعر الموظفون بالانتماء والثقة في بيئة العمل، مما يعزز من رغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم.
مرتفع	8	0.754	4.010	تستخدم تقنيات حديثة في إدارة الأداء وتقييمه، مما يسهل عملية القياس ويزيد من دقة النتائج.
مرتفع	9	0.780	3.982	يتم تقديم تغذية راجعة فعّالة لتحسين الأداء، مما يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعالجة أي مشكلات.
مرتفع	6	0.764	4.078	يتم تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في بيئة العمل، مما يشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة.
مرتفع	10	0.907	3.917	يتم قياس أداء الموارد البشرية بشكل دقيق ومنهجي، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة.
مرتفع جدا	2	0.667	4.221	يساهم التعاون بين الفرق في تحقيق الأهداف، مما يعزز من كفاءة العمل ويزيد من الإنتاجية.
مرتفع جدا	1	0.596	4.250	يشعر الموظفون بالتحفيز لتحقيق النتائج المرجوة، مما يعزز من روح التنافس الإيجابي بينهم.
مرتفع	15	0.709	4.359	يتم توزيع المهام بشكل عادل وشفاف، مما يضمن عدم وجود عبء إضافي على أي موظف.

مرتفع جدا	12	0.758	4.161	يتم استخدام تقنيات التقييم الذاتي لتحسين الأداء، مما يساعد الموظفين على معرفة نقاط قوتهم وضعفهم.
مرتفع جدا	14	0.659	4.253	يسهم التواصل الفعال في تحسين الأداء العام، حيث يتم تبادل الأفكار والملاحظات بشكل مستمر.
مرتفع	13	0.634	4.396	توفر بيئة العمل الدعم الكافي لتحقيق النجاح، مما يشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد.
مرتفع	11	0.615	4.315	يتم تشجيع الموظفين على تحقيق توازن بين العمل والحياة، مما يعزز من رفاهيتهم ويزيد من إنتاجيتهم.
مرتفع		0.775	4.095	المتوسط

تم ترتيب عبارات أداء الموارد البشرية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يشعر الموظفون بالتحفيز لتحقيق النتائج المرجوة، مما يعزز من روح التنافس الإيجابي بينهم) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.250 وانحراف معياري 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم توزيع المهام بشكل عادل وشفاف، مما يضمن عدم وجود عبء إضافي على أي موظف) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.907 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات أداء الموارد البشرية تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى أداء الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.

ثالثا: اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أنظمة أنماط القيادة الإدارية الحديثة بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر أنظمة أنماط القيادة الإدارية الحديثة على

أداء الموارد البشرية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.769	0.592	**553.350	**23.523	0.992

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى أنظمة أنماط القيادة الإدارية الحديثة على أداء الموارد البشرية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أنظمة أنماط القيادة الإدارية الحديثة على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (أنظمة أنماط القيادة الإدارية الحديثة) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى أنظمة أنماط القيادة الإدارية الحديثة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء الموارد البشرية بمقدار 0.446% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نمط الإشراف على أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي.

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر نمط الإشراف على أداء الموارد البشرية

P-VALUE	R	R ²	F	t	B
0.000	0.746	0.557	**480.129	**21.912	0.361

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى نمط الإشراف على أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف على أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (نمط الإشراف) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى نمط الإشراف بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بناء فريق العمل على أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط بناء فريق العمل على أداء الموارد البشرية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى بناء فريق العمل على أداء الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بناء فريق العمل على أداء الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (بناء فريق العمل) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد

مستوى بناء فريق العمل بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء الموارد البشرية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق التحفيز على أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي.

جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط التحفيز على أداء الموارد البشرية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.650	0.422	**279.317	**16.713	0.294

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (16) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التحفيز على أداء الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز على أداء الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التحفيز) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التحفيز بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء الموارد البشرية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمه:

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

نتائج الدراسة

- ❖ وجود مستوي مرتفع جدا من نمط الإشراف كأحد ابعاد أنماط القيادة الإدارية الحديثة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712.
- ❖ وجود مستوي مرتفع جدا من بناء فريق العمل كأحد ابعاد أنماط القيادة الإدارية الحديثة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ❖ وجود مستوي مرتفع جدا من التحفيز كأحد ابعاد أنماط القيادة الإدارية الحديثة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648
- ❖ ارتفاع مستوى أداء الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.
- ❖ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أنظمة أنماط القيادة الإدارية الحديثة على أداء الموارد البشرية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (أنظمة أنماط القيادة الإدارية الحديثة) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى أنظمة أنماط القيادة الإدارية الحديثة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء الموارد البشرية بمقدار 0.446% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

❖ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف على أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (نمط الإشراف) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى نمط الإشراف بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

❖ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بناء فريق العمل على أداء الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (بناء فريق العمل) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى بناء فريق العمل بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء الموارد البشرية بمقدار 0.337% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

❖ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز على أداء الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التحفيز) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التحفيز بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء الموارد البشرية بمقدار 0.294% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

التوصيات

❖ يُنصح القطاع الحكومي بتخصيص ميزانيات أكبر لاستثمار تقنيات أنماط القيادة الإدارية الحديثة، لتعزيز قدرتها على الحد من أداء الموارد البشرية.

❖ ينبغي على الشركات وضع استراتيجيات أمان شاملة تجمع بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وتقنيات الأمان السيبراني لحماية البيانات المالية.

❖ يُوصى بتوفير برامج تدريبية متخصصة للموظفين حول كيفية استخدام أنماط القيادة الإدارية الحديثة في إدارة المخاطر المرتبطة بالمحاسبة السحابية.

- ❖ يجب على الشركات استخدام تقنيات أنماط القيادة الإدارية الحديثة لتحليل البيانات بشكل دوري لرصد أي أنماط غير طبيعية قد تشير إلى مخاطر محتملة.
- ❖ يُنصح بتبني نماذج تنبؤية تعتمد على أنماط القيادة الإدارية الحديثة للتنبؤ بالمخاطر المالية المحتملة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.
- ❖ ينبغي على الشركات تعزيز الشفافية في استخدام تقنيات أنماط القيادة الإدارية الحديثة، مما يعزز الثقة بين الموظفين والعملاء ويقلل من المخاطر.
- ❖ يُوصى بإجراء تقييمات دورية للمخاطر المرتبطة بالمحاسبة السحابية، واستخدام أنماط القيادة الإدارية الحديثة لتحديث استراتيجيات الحد من المخاطر.
- ❖ يجب على الشركات تطبيق تقنيات بناء فريق العمل لتحسين مراقبة الأنظمة المحاسبية وكشف التلاعبات أو الأخطاء.
- ❖ يُنصح بالشراكة مع مزودي خدمات التكنولوجيا لتعزيز استخدام أنماط القيادة الإدارية الحديثة في المحاسبة السحابية وتطوير حلول مبتكرة.
- ❖ يجب على الشركات متابعة أحدث التطورات والابتكارات في مجال أنماط القيادة الإدارية الحديثة والمحاسبة السحابية، لتبني أفضل الممارسات وتجنب المخاطر.

المقترحات

- ❖ "تقييم تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على كفاءة المشاريع الرقمية في القطاع الحكومي"
- ❖ "استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وأمان المعلومات في المحاسبة السحابية"
- ❖ "تحليل دور أنماط القيادة الإدارية الحديثة في تحسين جودة البيانات المالية في القطاع الحكومي"
- ❖ "دراسة استخدام نماذج بناء فريق العمل في رصد المخاطر المالية في المحاسبة السحابية"
- ❖ "أثر أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تقليل التكاليف المرتبطة بالمحاسبة السحابية في الشركات"

Abstract

This study aims to examine the impact of modern administrative leadership styles, with its dimensions (supervision style, team building, and motivation), on enhancing the performance of human resources in the government sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study employed a simple random sampling technique to collect data, with a total sample size of 350 individuals who responded to the questionnaire. The research was based on a descriptive-analytical approach.

The study results indicated a high level of modern administrative leadership styles as a whole (supervision style, team building, and motivation), as well as an increase in the level of human resource performance in the Kingdom of Saudi Arabia.

Based on the previous findings, the study recommends that the government sector should allocate larger budgets to invest in modern administrative leadership style techniques to enhance their ability to improve human resource performance. Additionally, companies should develop comprehensive security strategies that integrate modern administrative leadership styles with cybersecurity techniques to protect financial data.

Keywords: Modern Administrative Leadership Styles, Human Resource Performance, Government Sector.

المراجع:

أولاً: المرجع العربية

1. أحمد، شريف يوسف حامد. (2021). القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، س41، ع1، 239 - 257. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1186728>
2. أحمد، مناف عبدالمطلب. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج11، ع26، 418 - 438.
3. الجرجري، أحمد سليمان محمد، و العلاف، زيد موفق سالم. (2021). تشخيص أبعاد القيادة المرنة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج17، ع56، 380 - 394.
4. الحازمي، سلطان صالح، و أبو مالح، عوض بن عمر. (2024). أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي بالمنشآت: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، مج38، ع1، 45 - 80.
5. الحياي، بشير حسام الدين محمد سعيد، و المعلا، عماد محمد عطوان. (2024). أثر أنماط القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: الدور المعدل لتمكين العاملين في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
6. الخزاعلة، بخيت حسين، و الجراح، مفلح فيصل مفلح. (2020). أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء الموارد البشرية: شركة مياه اليرموك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

7. خلوط، عواطف. (2023). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف

"سيرتاف" مغنية. *مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية*، مج8، ع1 ، 801. 822 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1398376>

8. الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (2022). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. *مجلة رماح*

للبحوث والدراسات، ع72 ، 331. 361 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1321450>

9. خونده، ضحا غالب. (2024). أثر نمط القيادة في الإثراء الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركات

الاتصالات. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية*، مج40، ع1 ، 1 - 20.

10. السليحات، مالك نهار فهد، و الشبلي، مطيع صالح. (2021). أثر أنماط القيادة في إدارة الإبداع:

دراسة حالة شركة مدى الاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

11. الطوخي، محمد محمد السيد. (2021). دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية. *مجلة وادي*

النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج30، ع30 ، 629. 674 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1216414>

12. عبدالرحيم، عالم الحاج آدم. (2023). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد

البشرية: دراسة حالة جامعة بحري - السودان 2022-2018 م. *مجلة جامعة الزيتونة الدولية*، ع10 ،

44 - 106.

13. القرشي، سوزان بنت محمد. (2021). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة ميدانية

على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الإقتصاد والإدارة*،

مج35، ع2 ، 25. 69 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1187965>

14. مزياني، أمين. (2024). دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تقييم أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية

لعدد من المؤسسات الاقتصادية. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، مج9، ع1 ، 131 - 144.

15. مهران، ناصر خلف حسن، عطية، سماء طاهر مرسى، و الطبال، عبدالله عبدالله أحمد. (2023).

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: دراسة نظرية.

مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج3، ع1 ، 39 - 70.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Al-Aboudi, Ammar Jabbar Kazim, Safri, Ali, and Isfahani, Ali Nasr. (2024). The Role of Green Performance in Human Resources Management: A Study in the General Company for Electronic and Electrical Industries, Baghdad - Iraq. *Al-Mustansiriya Journal for Arab and International Studies*, Issue 88, 331-357.
2. Alamanda, S., Setiawan, M., & Irawanto, D. W. (2022). Leadership styles on employee performance with work satisfaction and organizational commitment as intervening variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(1), 34-42.
3. Al-Durki, Ali Fouad Kazim, and Saleh, Ahmed Ali. (2019). Strategic Leadership Styles and its Impact on Disaster Management: The Moderating Role of Strategic Knowledge A Field Study on the Arab Red Crescent and Red Cross Societies (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman.
4. AL-Hameed, R.A. (2023). Administrative leadership priorities and their impact on improving employee performance: An exploratory study of the opinions of a sample of employees at general fertilizer Industry Company in Basra. *International Journal of Social Science Exceptional Research*.
5. Al-Jarrah, Omar Mohammed Jabr, and Al-Mashqbeh, Sahar Mohammed. (2021). Leadership Styles in Crisis Management: A Study on the National Center for Security and Crisis Management in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa.
6. Al-Maghribi, Imad Suleiman, and Al-Sharbaty, Abdulaziz Ahmed. (2021). The Impact of Situational Leadership Styles on Projects Performance: A Field Study on Jordanian

- Chemical Manufacturing Organizations (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman.
7. Al-Qadi, Ajwad Khaled Taha, and Al-Madadha, Saif Al-Din Marwan Salah. (2023). Human Resource Practices and their Influence on Employee Performance (Unpublished Master's Thesis). Mu'tah University, Mu'tah.
 8. Al-Shummail, Ammar Jabbar Kazim, Safri, Ali, and Isfahani, Ali Nasr. (2024). Sustainable Human Resource Management: Recognition and Ranking of Green Performance Management Components" State Company for Electrical and Electronic Industries of Baghdad". Journal of the Iraqi University, Issue 69, Vol. 2, 541-555.
 9. Arafa, Mai Tayseer Mahmoud, and Al-Hallaq, Khaled Abdel-Raouf. (2020). The Impact of Leadership Style on Safety Behavior in Construction Industry (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University (Gaza), Gaza.
 10. Belghanami, N. W. (2022). The Rapport of Information Systems in Evaluating the Performance of Human Resources: Case Directorate of the National Fund for Social Security for Wage Workers "Tindouf". Journal of Knowledge Groups, Vol. 8, No. 1, 31-51.
 11. Djajengatmodjo, B. R., Kartawan, K., & Abdullah, Y. (2024). INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, QUALITY OF HUMAN RESOURCES, AND MOTIVATION TOWARDS PERFORMANCE (Survey of Members Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif Bandung West Java). Jurnal Ekonomi Manajemen, 10(1), 59-67.
 12. Muharma, Thamer Mohammed. (2021). Leadership Styles and Employee Engagement: A Field Study at a Qatari Public Corporation. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Vol. 5, No. 22, 164-181.
 13. Musa, Ayoub Wael Ayoub, and Al-Sarayrah, Aktham Abdul Majeed Muslim. (2021). The Impact of Human Resource Management Audit on the Employees Performance: Field

Study: Jordanian Pharmaceutical Companies (Unpublished Master's Thesis). Al-Balqa Applied University, As-Salt.

14. Rachmawati, M. (2024). Strategi Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 3(1), 70-80.
15. Setiawan, I. G. A., & Sheidu, C. F. (2024). Impact of Leadership Styles on Employees' Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT REVIEW*, 2(1), 53-62.
16. Sumardona, S., & Saida, S. (2022). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen. *Robust: Research of Business and Economics Studies*, 2(2), 156-1640.
17. Suwandy, S., Yunikewaty, Y., & Syamsudin, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Strategi Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Pegawai Rektorat Universitas Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 82-102.
18. Yuwono, M.A., & Rachmawati, D. (2024). Understanding the Role of Human Resource Management, Leadership, and Organizational Culture in Improving Employee Performance: Case Study in the Partnership Division. *International Journal of Applied Research in Business and Management*.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر أنماط القيادة الإدارية الحديثة في ترقية أداء الموارد البشرية
دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على
العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على
الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع
البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث،
وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة
☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- المسي الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير
☐ رئيس قسم
- 5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10-أقل من 15 سنة
☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

ثانياً محاور الاستبيان

المحور الأول: أنماط القيادة الإدارية الحديثة، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة		لا	محايد	أوافق	أوافق تماماً	المتغيرات
نمط الإشراف						
						يقدم القادة توجيهات واضحة ومفصلة للموظفين، مما يسهل عليهم فهم المهام المطلوبة منهم.
						يتم تشجيع التواصل المفتوح بين القادة والموظفين، حيث يشعر الجميع بالراحة في التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم.
						يتسم القادة بالمرونة في التعامل مع التحديات، مما يساعد على تكييف استراتيجيات العمل حسب الظروف المتغيرة.
						يتم تقديم ملاحظات فورية وشاملة حول الأداء، مما يجعل الموظفين على دراية بمستوى تقدمهم وتطويرهم.
						يعزز القادة من روح الثقة بين أعضاء الفريق، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة.
بناء فريق العمل						

					يتم تنظيم ورش عمل متخصصة لتعزيز العمل الجماعي، مما يساهم في تحسين التعاون بين أعضاء الفريق.
					يتم تشجيع المشاركة الفعالة من جميع الأعضاء، حيث يتم الاستماع إلى آراء الجميع وتقدير مساهماتهم.
					يتم تعزيز التنوع والاختلاف في وجهات النظر، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة للتحديات الماثلة.
					يساهم القادة في حل النزاعات بشكل فعال، مما يحافظ على الانسجام داخل الفريق ويعزز الأداء الجماعي.
					يشعر أعضاء الفريق بالمسؤولية المشتركة تجاه الأهداف، مما يعزز الالتزام والجدية في العمل.
التحفيز					
					يتم توفير مكافآت للإنجازات الفردية والجماعية، مما يحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.
					يشعر الموظفون بأن جهودهم مُقدّرة من قبل القادة، مما يعزز روح المعنويات لديهم ويزيد من ولائهم للمؤسسة.
					يتم تشجيع التطوير المهني المستمر من خلال تقديم فرص التدريب والتطوير، مما يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم.

					يتم تحفيز الابتكار من خلال تقديم أفكار جديدة ومبادرات، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.
					يتم الاحتفال بالنجاحات بشكل دوري لتعزيز المعنويات، مما يجعل الموظفين يشعرون بالفخر بإنجازاتهم.

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	المتغيرات
					يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم باستخدام معايير واضحة، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف.
					تساهم برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء العام للموظفين، مما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات.
					يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف، مما يسهل عليهم فهم ما هو متوقع منهم وتحقيق النجاح.
					يشعر الموظفون بالانتماء والثقة في بيئة العمل، مما يعزز من رغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم.
					تستخدم تقنيات حديثة في إدارة الأداء وتقييمه، مما يسهل عملية القياس ويزيد من دقة النتائج.
					يتم تقديم تغذية راجعة فعّالة لتحسين الأداء، مما يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعالجة أي مشكلات.

					يتم تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في بيئة العمل، مما يشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة.
					يتم قياس أداء الموارد البشرية بشكل دقيق ومنهجي، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة.
					يساهم التعاون بين الفرق في تحقيق الأهداف، مما يعزز من كفاءة العمل ويزيد من الإنتاجية.
					يشعر الموظفون بالتحفيز لتحقيق النتائج المرجوة، مما يعزز من روح التنافس الإيجابي بينهم.
					يتم توزيع المهام بشكل عادل وشفاف، مما يضمن عدم وجود عبء إضافي على أي موظف.
					يتم استخدام تقنيات التقييم الذاتي لتحسين الأداء، مما يساعد الموظفين على معرفة نقاط قوتهم وضعفهم.
					يسهم التواصل الفعال في تحسين الأداء العام، حيث يتم تبادل الأفكار والملاحظات بشكل مستمر.

					توفير بيئة العمل الدعم الكافي لتحقيق النجاح، مما يشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد.
					يتم تشجيع الموظفين على تحقيق توازن بين العمل والحياة، مما يعزز من رفاهيتهم ويزيد من إنتاجيتهم.

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business administration

**The Impact of Modern Administrative Leadership Styles on
Enhancing Human Resource Performance: An Applied Study
on the Government Sector in the Kingdom of Saudi Arabia.**

Preparation:

Muhannad Abdulaziz Khawaji

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 - 2025