

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

Dr. Mona Moustafa Elashry
MIDOCEAN UNIVERSITY

أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة ستاربكس في
المملكة العربية السعودية

اسم الطالبة

سحر عبداللطيف عبدالله مكاوي

Sahar Abdulatif Abdullah Makkawi

2021203164

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميداووشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميداووشن

الفصل الدراسي الثاني- 2024

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

جدول المحتويات

Contents

٢	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٥	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٥	1.1 المقدمة:.....
٧	1.2 مشكلة البحث:.....
٧	1.2.1 الفجوات النظرية:.....
8	1.2.2 الفجوات العملية:.....
٨	1.3 أهمية البحث:.....
٨	1.3.1 أهمية نظرية:.....
٨	1.3.2 الأهمية العملية:.....
٩	1.4 أسئلة البحث:.....
١٠	1.5 أهداف البحث:.....
١٠	1.6 فرضيات البحث:.....
١٠	1.7 منهجية البحث:.....
١١	1.8 نطاق الدراسة:.....
١١	1.9 مخطط المشروع:.....
١٣	2. الفصل الثاني: الإطار النظري.....
١٤	2.2 المبحث الأول: "القيادة الفعالة".....
٢٢	2.3 المبحث الثاني: "ممارسات إدارة الموارد البشرية".....
٢٦	2.4 المبحث الثالث: "أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية".....
٣٢	2.5 الخاتمة:.....
٣٥	قائمة المراجع:.....
٣٥	أولاً: المرجع العربية.....
٣٨	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
39	الملاحق:.....

جدول محتويات الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	أبعاد القيادة الفعالة المصدر: (العزام، 2021)	الشكل 1

جدول محتويات الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	سلوك المهام وفقاً لنظرية دورة الحياة للقيادة المصدر: (إبراهيم، 2017)	الجدول 1
29	نتائج اختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرارات كأحدى أبعاد جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية المصدر: (القرشي والقحطاني، 2018)	الجدول 2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تواجه الشركات العديد من التحديات المختلفة والظروف المتغيرة، مما يتطلب توافر موارد قيادية قادرة على مواجهة هذه التحديات والظروف، والتعامل معها على النحو الذي يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، لذلك بات الاهتمام باختيار وإعداد القيادة الفعالة في ممارسة أدوارهم القيادية هدفًا رئيسًا لمختلف إدارات الشركات، مما أفضى إلى ظهور فلسفة جديدة للتعامل مع هذا المورد من حيث التخطيط، والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وهو ما يعرف بممارسات إدارة الموارد البشرية (شراذقة، 2022).

إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة متكاملة من الممارسات والمهام والنشاطات الإدارية التي تعنى بالتخطيط والتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة بطرق تساعد في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية (الساعاتي والعواسا، 2022). وتعتبر إدارة الموارد البشرية موردًا من أهم موارد الشركات، ومن أهم أصولها، نظرًا لما تضطلع به من ممارسات حيوية ومتنوعة تؤثر في الأداء الكلي للشركة (المغربي، 2016)، حيث تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى تلك الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ جميع الأنشطة ذات الصلة بالموارد البشرية داخل الشركة التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على النحو الأمثل، بما في ذلك التخطيط، والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء (الحباشنة، 2019).

وتمثل القيادة إحدى الركائز المساعدة على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أنه من المتوقع أن تختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية باختلاف النمط القيادي المتبع، وفعالية الأساليب التي ينتهجها كل قائد في تعامله مع مرؤوسيه (واعر، 2020). ويمكن أن تؤدي القيادة الفعالة على وجه التحديد دورًا حيويًا في تعزيز كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث إنها تنسجم بالتأثير على المرؤوسين، وتحفيزهم للعمل بشكل جيد (البزايذة، 2016).

إن المقصود بالقيادة الفعالة هو مختلف الإجراءات والعمليات التي يتبعها القائد لتوجيه الطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف مشتركة، والسعي إلى تحقيقها، وهي تنطوي على تفعيل عدد من الأنماط القيادية، بما في ذلك نمط القيادة الموجه، ونمط القيادة المقنع، ونمط القيادة الداعم المشارك، ونمط القيادة المفوض (العزام، 2021). كما تهتم القيادة الفعالة بتنمية العلاقة مع المرؤوسين، بحيث يسود جو من التعاون والانسجام في العمل مع التوفيق بين مصالح الشركة والمرؤوسين، بحيث تهيأ الفرصة لتحقيق الأهداف المنشودة (العوفي، 2021).

وتتحدد المشكلة التي يتناولها البحث الراهن في عدم وجود فهم شامل لأثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن خلال استكشاف هذا الأثر يمكن التعرف على أكثر أنماط القيادة الفعالة تأثيرًا على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويعتبر تأثير القيادة على إدارة الموارد البشرية مجالاً خصباً للبحث والدراسة، إذ إنه حظي باهتمام واضح من قبل الباحثين، وهو ما يتأكد من مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت تأثير القيادة بأنماطها المختلفة على إدارة الموارد البشرية بوجه عام، وعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، بما في ذلك دراسة أبو اربح (2015) التي أثبتت وجود دور إيجابي مؤثر للقيادة الاستراتيجية في تنمية وتطوير أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية في محافظة مادبا بالأردن، ودراسة بن شويحة وطواهير (2019) التي أظهرت أن هناك تأثيراً إيجابياً لممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية، استراتيجية الموارد البشرية، استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، استراتيجية التعويضات والمكافآت، استراتيجية تقييم الأداء) في شركة سوناطراك بالجزائر، ودراسة زيود (2020) التي توصلت إلى وجود أثر للقيادة البارعة بأبعادها مجتمعة (الأنشطة الاستكشافية، والأنشطة الاستثمارية) في إدارة الموارد البشرية في البنك الأردني الكويتي، إلى جانب دراسة سلمان (2021) التي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، العلاقات الإنسانية) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التعويضات، التدريب والتطوير) بجامعة تكريت، وأظهرت دراسة خيرى والسعيد (2022) وجود علاقة تأثير بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة، التوجيه الاستراتيجي) مع إدارة الموارد البشرية في ديوان محافظة الأشراف بالعراق، كذلك أكدت دراسة شرادقة (2022) وجود أثر لأنماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة التبادلية، القيادة التحولية، القيادة الريادية، القيادة الأخلاقية) على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) في شركات الاتصالات في الأردن.

وباستقراء وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة، يتضح أن هناك العديد من أوجه القصور التي تتطلب توجيه الاهتمام البحثي اللازم لمعالجتها، حيث تتمثل أبرز أوجه القصور الواضحة في محدودية التركيز على القيادة الفعالة كمتغير مستقل في التأثير على ممارسات إدارة الموارد البشرية، والافتقار إلى دراسات شاملة تتناول القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المشاريع أو الشركات، حيث ركزت غالبية الدراسات التي تم الوقوف عليها على بحث أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على مؤسسات حكومية. ومن خلال تحديد أوجه القصور المذكورة سلفاً، يمكن للباحثة تحديد النطاق البحثي المستهدف بالدراسة، والإسهام في سد الفجوات المعرفية في هذا السياق الموضوعي.

وعلى هذا الأساس، يأتي هذا البحث مستهدفاً العاملين في إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية. وتنبع أهمية هذا البحث من كونه يساهم في تبصير القائمين على إدارة الشركات والمشاريع بأهمية اختيار القيادة الفعالة، ودورها المؤثر في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وعن طريق معالجة أوجه القصور التي تم تحديدها من مراجعة الدراسات السابقة، فإن هذا البحث يتقصد تقديم نتائج واضحة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق واقعياً في المشاريع والشركات المختلفة. إن نتائج هذا البحث يمكن أن تمثل إفادة

للقائمين على إدارة المشاريع أو الشركات، والإسهام في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بها، وهو ما من شأنه أن ينعكس على تطوير عمل المشاريع والشركات ككل.

إن الغرض الرئيس من هذا البحث المقترح هو الكشف عن أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية. ومن خلال إجراء بحث علمي شامل، نهدف أيضًا إلى تحديد أكثر أنماط القيادة الفعالة (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشاركون، نمط القيادة المفوض) تأثيرًا على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء).

وسوف يشتمل البحث الحالي على جمع وتحليل البيانات من العاملين في إدارة الموارد البشرية بشركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية. ومن خلال التحليل الكمي، سيتم الوقوف على أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية. ومن المأمول أن تساعد نتائج هذا البحث القائمين على إدارة المشاريع أو الشركات على التركيز على أكثر أنماط القيادة الفعالة تأثيرًا على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

1.2 مشكلة البحث:

يتسم مجال إدارة المشاريع على الصعيد البحثي بوجود فجوات نظرية وتجريبية تتطلب المزيد من البحث والتقصي في عدد من الجوانب. وعن طريق تحديد هذه الثغرات، والعمل على معالجتها يمكن للباحثين تقديم إسهامًا معرفيًا ملموسًا في مجال إدارة المشاريع. وتنطوي مشكلة البحث الحالي في سد الفجوة النظرية والتجريبية فيما يتعلق بأثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

1.2.1 الفجوات النظرية:

1. طبيعة الأثر الناتج عن تفعيل نمط القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة المشاريع: في حين أن تناول الأنماط القيادية المختلفة نال اهتمامًا بحثيًا في السنوات الماضية، إلا أن ما زال هناك معرفة محدودة للغاية حول طبيعة الأثر الناتج عن تفعيل نمط القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المشاريع، وهو ما يفرض الحاجة لسد هذه الفجوة القائمة للكشف عن أثر نمط القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المشاريع.

2. الفهم غير الكافي للقيادة الفعالة وأنماطها الفرعية في إدارة المشاريع: تؤدي القيادة بوجه عام دورًا مركزيًا في نجاح المشاريع، وبالرغم من ذلك، هناك نقص في الأبحاث التي تتناول القيادة الفعالة بأنماطها الفرعية في إدارة المشاريع على وجه التحديد. وبناءً على ذلك، قد تساعد دراسة القيادة الفعالة وأنماطها الفرعية في توفير رؤية ذات قيمة معرفية لمديري المشاريع وقادة المنظمات.

1.2.2 الفجوات العملية:

1. الاستكشاف المحدود لأثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المشاريع: يمكن أن تؤثر القيادة الفعالة بأنماطها الفرعية (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء). وعلى الرغم من ذلك، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التجريبية التي تناولت هذا الأثر بالتطبيق على المشاريع بوجه عام، وفي البيئة السعودية بوجه خاص.

2. الافتقار إلى الأبحاث التي تتناول مستوى تفعيل القيادة الفعالة في إدارة المشاريع: تعد القيادة الفعالة من الأنماط القيادية الحديثة التي لم تحظى باهتمام كافٍ من البحث والدراسة، وهو ما أدى إلى وجود ندرة واضحة في الأبحاث التجريبية التي تتناول مستوى تفعيل القيادة الفعالة بأنماطها المختلفة في إدارة المشاريع.

سؤال البحث الرئيسي:

وبناءً على المبررات السابقة، يتجه هذا البحث للإجابة عن سؤال البحث الرئيسي: "ما أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية؟".

1.3 أهمية البحث:

تتمثل الأهمية النظرية والتجريبية لهذا البحث في دوره في سد الفجوات القائمة في المكتبة العربية الإدارية، والإسهام في الارتقاء ببعض الجوانب الحيوية المتعلقة بإدارة المشاريع، والتي تم تحديد وجود فجوات نظرية وتجريبية بها، حيث تستهدف هذه الدراسة تحقيق ما يلي:

1.3.1 أهمية نظرية:

- تطوير إطار عامل متكامل: سوف تساعد نتائج البحث في إعداد إطار متكامل لتفعيل القيادة الفعالة في إدارة المشاريع، وفهم أثر القيادة الفعالة بأنماطها الفرعية على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة في هذه المشاريع.

1.3.2 الأهمية العملية:

- أنماط القيادة الفعالة: سيوفر البحث رؤية واضحة حول مستوى ممارسة أنماط القيادة الفعالة في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية، مما يتيح لمديري شركة ستاربكس تحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في ممارسة هذه الأنماط، بما ينعكس على نجاح الشركة.

- فهم أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية: سيسهم البحث في تقديم دليل تجريبي حول أثر القيادة الفعالة بأنماطها الفرعية على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يوفر لمديري المشاريع بوجه عام، ومديري شركة ستاربكس بالمملكة بوجه خاص فرصة للتركيز على أكثر أنماط القيادة الفعالة تأثيرًا على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- التقدم الشامل في ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمشاريع: عن طريق سد الثغرات التي تم الوقوف عليها، فإن البحث الحالي يمكن أن يسهم في التقدم الشامل في ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمشاريع، مما يساعد على تعزيز أدائها ونجاحها التنظيمي.

1.4 أسئلة البحث:

ينفرد عن سؤال البحث الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الفرعي 1: ما أثر نمط القيادة الموجه على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي 2: ما أثر نمط القيادة المقنع على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي 3: ما أثر نمط القيادة الداعم المشارك على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي 4: ما أثر نمط القيادة المفوض على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي 5: ما أكثر أنماط القيادة الفعالة (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) تأثيرًا على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية؟

1.5 أهداف البحث:

1. هدف البحث: تعرف أثر نمط القيادة الموجه على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.
2. هدف البحث: تحدد أثر نمط القيادة المقنع على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.
3. هدف البحث: الكشف عن أثر نمط القيادة الداعم المشارك على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.
4. هدف البحث: تقييم أثر نمط القيادة المفوض على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.
5. تحديد أكثر أنماط القيادة الفعالة (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) تأثيرًا على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

1.6 فرضيات البحث:

1. يوجد أثر معنوي لنمط القيادة الموجه على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.
2. يوجد أثر معنوي لنمط القيادة المقنع على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.
3. يوجد أثر معنوي لنمط القيادة الداعم المشارك على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.
4. يوجد أثر معنوي لنمط القيادة المفوض على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.
5. أن نمط القيادة المفوض هو أكثر أنماط القيادة الفعالة تأثيرًا على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية.

1.7 منهجية البحث:

- فلسفة البحث : تفسيرية.

- منهج البحث: الاستدلال الاستقرائي.
- استراتيجية البحث: الوصفي التحليلي.
- الأفق الزمني: المقطع الطولي.
- طرق جمع البيانات: تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليل بيانات الاستبيان.

1.8 نطاق الدراسة:

- سوف يطبق البحث على شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية بمدينة الرياض.

1.9 مخطط المشروع:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري

2. الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة:

تعد القيادة الفعالة أحد العوامل الرئيسية التي تلعب دوراً كبيراً في تحديد أداء ونجاح الشركات، وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية. كما تعتبر القيادة الفعالة أساساً أساسياً لنجاح أي شركة، نظرًا لإسهامها في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة بشكل فعال ومؤثر، ولما تتضمنه القيادة الفعالة من الصفات والمهارات التي تمكن القادة من بناء علاقات إيجابية مع فرق العمل، وتحفيزهم، وتوجيههم نحو التميز والإنجاز.

وبوجه عام، إذا تم تطبيق نمط القيادة الفعالة في الشركات على اختلاف نشاطاتها، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء العام للعاملين، وزيادة الانخراط والولاء للشركة، وتعزيز الابتكار والإبداع، وبناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقيادة الفعالة أن تسهم في تعزيز الثقة والتواصل الفعال داخل الشركة، مما يعزز التعاون والعمل الجماعي بين العاملين. كما يتمتع القادة الفعالون بالقدرة على توجيه وتحفيز فرق العمل نحو تحقيق أهداف الشركة وتطوير مهارات الموظفين، ومن ثم فيمكن لهؤلاء القادة أن يؤديوا دوراً في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط، والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء.

وعلى هذا الأساس، ثمة أهمية لمراجعة الدراسات السابقة لفهم أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، لاسيما أن الموارد البشرية تمثل أحد أهم الأصول التي يجب الاهتمام بها وتطويرها بشكل مستمر. وسيتم في هذا البحث استكشاف أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويأتي هذا الفصل مستهدفاً إلقاء نظرة عامة على متغيرات البحث، حيث يعالج المبحث الأول "القيادة الفعالة" من حيث تعريف القيادة الفعالة، وأهميتها، وخصائصها، ونظرياتها، وأبعادها، ويتطرق المبحث الثاني إلى "ممارسات إدارة الموارد البشرية" من حيث تعريفها، وأهميتها، وأنواعها، فيما يأتي المبحث الثالث ليتناول "أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية"، وصولاً إلى خاتمة البحث، وفيما يلي تفصيل لذلك:

2.2 المبحث الأول: "القيادة الفعالة"

2.2.1 تعريف القيادة الفعالة:

تطرقت الأدبيات والدراسات في مجال الإدارة إلى تعريف القيادة الفعالة، وأسفر ذلك عن تعدد وتنوع تلك التعريفات وفقاً لتعدد الزوايا التي نظر منها، واختلاف وجهات النظر حيال أبعاد القيادة الفعالة، فيعرفها ديري والكسواني (2009) بأنها: " القيادة التي تستطيع إحداث التأثير المطلوب، حيث يرتبط هذا التأثير بتحقيق كل من أهداف المنظمة، وأهداف العاملين بها" (ص.306).

ويصف القدومي ومحمد وعبوي (2015) القيادة الفعالة بأنها: " محصلة التفاعل بين القائد ومروسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، حيث تقوم القيادة الفعالة على دفع وتشجيع الرؤوسيين نحو إنجاز أهداف معينة" (ص.130).

وتعرف أيضاً القيادة الفعالة بحسب القراري (2016) بأنها: " أسلوب العمل المباشر الذي يتخذه القائد ويسهم في رفع كفاءة الأداء، والرضا في المنظمة" (ص.88).

ومن ناحية أخرى عرفت من قبل سوامية وبن خديجة (2018) بأنها: "هي تلك القيادة التي تنجح في تحقيق الأهداف المحددة في المواقف التي تتعرض لها، والتحديات والمشاكل التي تواجهها بأقل التكاليف، وعند حد أدنى من الأضرار" (ص.171).

وحدد المغربي (2019) تعريف القيادة الفعالة في أنها: "هي القيادة التي تعمم ما نسميه حس القيادة على العاملين ليكون كل واحد منهم جزء من القيادة، أو يكون هو القيادة في موقعه ومهامه" (ص.123).

كما عرفها الجهني (2021) بأنها: "عملية تهدف إلى التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد العاملين، وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف محددة وبدرجة مرتفعة تتسم بالجودة على ضوء موارد المنظمة وإمكانياتها" (ص.161).

وتم النظر إلى القيادة الفعالة من وجهة نظر الخفاجي وبدر (2023) على أنها: " عملية التأثير في الآخرين، واستمالتهم بغرض انجاز المهام والنشاطات لمجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تبني أسلوب قيادة أكثر فعالية لتحسين المشاركة في مكان العمل" (ص.139).

كذلك عرفت القيادة الفعالة تبعاً للجازع (2023) بأنها: "قيام القائد بأداء مهامه بشكل فعال، وتحفيز العاملين في المنظمة لأداء مهامهم بشكل فعال" (ص.82).

2.2.2 أهمية القيادة الفعالة:

تستمد القيادة الفعالة أهميتها مما تضطلع به من تأثيرات إيجابية متعددة، حيث تتمثل أهميتها بحسب ما أوضح الجهني (2021، ص.161) فيما يلي:

1. أن القيادة الفعالة تقدم التوجيه اللازم لما يقوم به الآخرون بما يساعدهم على رؤية ما يراد القيام به، وكيف يمكن تحقيقه.
2. أن القيادة الفعالة تضمن الاحتفاظ بمستوى عالٍ من الروح المعنوية الإيجابية لدى جميع المرؤوسين.
3. تعتبر القيادة الفعالة عملية متغيرة يستفيد من تنفيذها فعلياً جميع المرؤوسين؛ نظراً لارتباطها بعدد من المتغيرات تتمثل في القائد، والمهمة، والعاملون، وبيئة العمل، وجميع هذه المتغيرات تحدد الموقف الذي يتعامل معه القائد والنمط الذي ينبغي أن يعتمد عليه.
4. تعتبر القيادة الفعالة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، فمن خلال القيادة الفعالة يتم مناقشة كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالعمل.
5. تفتح القيادة الفعالة المجال للسيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
6. تسهم القيادة الفعالة في تنمية وتدريب ورعاية الموارد البشرية باعتبارها القوى المحركة للأنشطة، إضافة إلى مواكبة المتغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة العمل بما يسهل تحقيق الأهداف المرسومة.

2.2.3 خصائص القيادة الفعالة:

يتفق العديد من المختصين والباحثين على أن القيادة الفعالة تتميز بمجموعة من الخصائص التي يظهرها القائد، والتي تتمثل بحسب ما أوضح عبد العزيز (2020، ص.74) فيما يلي:

1. يضع القائد الفعال ضمن القيادة الفعالة ذاته موضع مرؤوسيه، فيلتمس مشاعرهم، ويدرك الأمور كما يرونها ويشعرون بها.
2. يبتعد القائد الفعال ضمن القيادة الفعالة عن اللوم والتجريح؛ لأن ذلك من شأنه أن يؤثر على شعور المرؤوسين بالانتماء لبيئة العمل.
3. يكون القائد الفعال ضمن القيادة الفعالة قريباً من مرؤوسيه، بحيث يستطيعون الوصول إليه مثلما هم قريبون إليه، وبالتالي يستطيع القائد معرفة ما يحدث في بيئة العمل.

4. يعرف القائد الفعال ضمن القيادة الفعالة كيفية مواجهة الأزمات، وإدارتها.

5. يميز القائد الفعال ضمن القيادة الفعالة بين الحالات التي تستوجب تفويض الصلاحيات والحالات التي لا تستوجب ذلك.

كما توجد خصائص أو سمات أخرى تتوافر في القائد الذي يمارس نمط القيادة الفعالة، ومن بينها وفقاً لما ذكره سوالمية وبن خديجة (2018، ص.172)؛ وعلمي (2020، ص.117) ما يلي:

1. يدرك القائد الذي يمارس نمط القيادة الفعالة جيداً بيئة العمل الداخلية والخارجية، ويفهم تأثيراتها وتفاعل عوامل.
2. يهتم القائد الذي يمارس نمط القيادة الفعالة بالعمل والعاملين في الوقت نفسه.
3. يمتلك القائد الذي يمارس نمط القيادة الفعالة نظرة إيجابية للمروسين، ويقدر طاقاتهم وقدراتهم.
4. يمتلك القائد الذي يمارس نمط القيادة الفعالة مهارات وقدرات متنوعة، ويعمل على التطوير الذاتي والرقابة الذاتية.
5. يضمن القائد الذي يمارس نمط القيادة الفعالة مشاركة جميع الأطراف التي يعد انخراطها ضرورياً في تحقيق الأهداف المرجوة.
6. يهتم القائد الذي يمارس نمط القيادة الفعالة بتحفيز المروسين، حيث يعتبر التحفيز النواة الرئيسة لنجاح العمل، وأساساً لتحقيق استراتيجية المنظمة.
7. لا يهمل القائد الذي يمارس نمط القيادة الفعالة أي نمط من الأنماط القيادية الفعالة، فكل موقف أو ظرف طريقة عمل معينة تتطلب نمطاً قيادياً معيناً، كما يمكن أن يكون لموقف في وقت ما نمط قيادي يختلف عنه في وقت آخر، بل يمكن المزاجية بين أكثر من نمط في الوقت نفسه للتعامل مع موقف ما؛ فالمهم هو تحقيق الأهداف المحددة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية بأقل التكاليف والوقت عن طريق التوجيه الفعال للمروسين.

2.2.4 نظريات القيادة الفعالة:

تعد نظريات المدخل الموقفي من أكثر النظريات التي تفسر القيادة الفعالة، حيث ظهر المدخل الموقفي بعد قصور وعدم كفاية مدخل السمات والمدخل السلوكي في الوصول إلى نتائج حاسمة لنمط قيادي فعال وبشكل دائم. وأدى ذلك إلى ظهور دراسات مختلفة تركز على أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع أن يلائم بين ما يقتضيه الموقف، فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكاناته القيادية. ومما يدل على ذلك إحراز القادة في مواقف معينة نجاحاً، وفشلهم في مواقف أخرى. ويتلخص هذا المدخل بالقول أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين (عليان، 2007، ص.186).

ومن أبرز نظريات هذا المدخل نظرية فيدلر، ونظرية دورة الحياة للقيادة، وفيما يلي تفصيل لذلك:

1. نظرية فيدلر:

تعد نظرية القيادة التي صاغها فيدلر Fiedler في عام 1967م من أقدم وأبرز النظريات الموقفية، حيث أشار من خلال أبحاثه ودراساته المتعددة بأن القيادة الفعالة أو إنجاز المجموعة يعتمد على التوافق بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات أو عوامل لكل منها تأثير تحت ظروف معينة تجعل من القيادة قيادة فعالة، وهذه العوامل تستخدم لتصنيف مواقف الجماعة، وهي كما أوضح الشميمري (2022، ص.185) تتمثل في:

1. قوة الموقع أو المركز للقائد: ويشير هذا المتغير إلى السلطة الرسمية للقائد، ودرجة تأثير مركز القائد في ناحية الثواب والعقاب للمرؤوسين.
 2. بناء المهمة أو طبيعة العمل: أي مدى وضوح المهام والواجبات، والهيكل التنظيمي للمنظمة، ودرجة الروتين في العمل.
 3. العلاقات الشخصية للقائد مع المرؤوسين: وتعتبر مدى قبول المرؤوسين لقائدهم، وهذه هي أقوى متغيرات الموقف بنظر فيدلر.
- ويمكن جوهر نظرية فيدلر إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح وفعال لكافة المواقف والأحوال. فالقائد الفعال هو الذي يلائم بين النمط القيادي المستخدم في موقف معين ومتطلبات هذا الموقف (الجبوسي وجاد الله، 2008، ص.145).

2. نظرية دورة الحياة للقيادة:

قدم كل من هيرسي وبلانشارد Hersey and Blanchard نظرية دورة الحياة للقيادة، وتم تحديد نضج واستعداد المرؤوسين كمتغير موقفي. واقترحا هيرسي وبلانشارد أنه كلما زاد مستوى نضج واستعداد الموظفين لإنجاز العمل، توجب على القائد مزيد من الاهتمام بالعلاقات والأفراد، وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل. وإذا ما بلغ مستوى نضج المرؤوسين فوق المتوسط، فيجب على القائد تقليص نمط سلوكه المهتم بالعمل والعلاقات على حد سواء (حريم، 2010، ص.228).

لقد قدم كل من هيرسي وبلانشارد بتصميم جدول يوضح الأساسيات التي تحكم نموذج القيادة الخاص بهم، فمن هذا الجدول نستطيع ملاحظة أن ما يطلق عليه سلوك المهام (انظر جدول 1) يشير إلى المدى الذي يتعين على القائد تقديم التوجيه المطلوب للفرد أو المجموعة، وهذا الأمر يتضمن إخبار الأفراد بما يجب القيام به، ومتى يفعلون ذلك، وكيفية القيام بذلك، ومن هو المناط إليه أن يفعل ذلك (إبراهيم، 2017).

الجدول (1): سلوك المهام وفقاً لنظرية دورة الحياة للقيادة

المصدر: (إبراهيم، 2017)

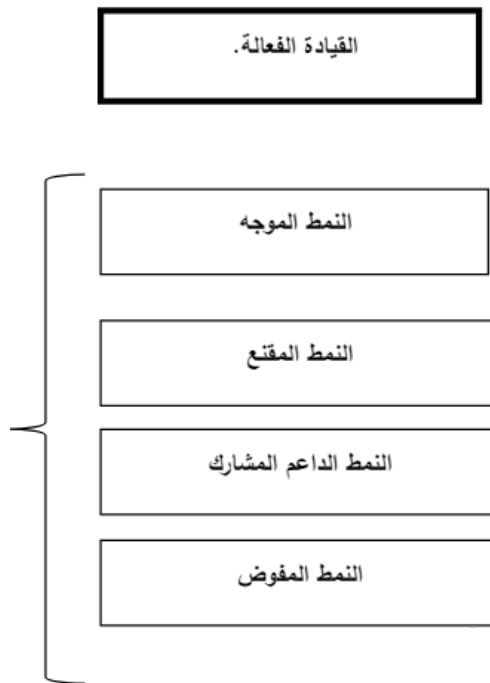
سلوك القائد	سلوك المهام	سلوك العلاقة
في المرحلة الأولى من "الاستعداد" يجب على القادة توضيح الواجبات والمسؤوليات بشكل واضح للمجموعة، حيث يحتاج المرؤوسين إلى توجيههم في مهامهم.	مرتفع	منخفض
بمرور الوقت سيتعلم المرؤوسين أداء مهامهم، ولكن لا يزال القادة بحاجة إلى تقديم التوجيه المطلوب إليهم.	مرتفع	مرتفع
يصبح المرؤوسين أكثر قدرة على الإنجاز، وتبدأ عملية البحث بمهمة نحو تحمل المسؤولية، والقادة ليسوا بحاجة لعملية التوجيه كما كان في الوقت السابق، ولكن يجب أن يكونوا داعمين والاعتبارات لديهم ذات مستوى عال.	منخفض	مرتفع
يصبح المرؤوسين أكثر خبرة وثقة، ويمكن للقادة التقليل من جرعة الدعم والتشجيع، ولم يعد المرؤوسين بحاجة إلى التوجيه، حيث يمكنهم صناعة القرارات بأنفسهم.	منخفض	منخفض

وتفترض النظرية أربعة أنماط قيادية للقيادة الفعالة، وهي:

1. نمط المخبر أو الموجه: يهتم بالعمل بدرجة كبيرة، وبالعلاقات بدرجة منخفضة، وهذا النمط يناسب الموظفين ذوي النضج والاستعداد المنخفض.
- 2- نمط المقنع: يهتم بالعمل والعلاقات بدرجة عالية، ويناسب هذا النمط الموظفين ذوي النضج من الدرجة المنخفضة إلى المتوسطة.
- 3- نمط المشارك: يهتم بدرجة عالية بالعلاقات وبدرجة منخفضة بالعمل، وهذا النمط يناسب الموظفين ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج.
- 4- نمط المفوض: يهتم بالعمل والعلاقات بدرجة منخفضة، ويناسب هذا النمط الموظفين ذوي الدرجة العالية من النضج (حريم، 2010، ص.228).

2.2.5 أبعاد القيادة الفعالة:

أورد المختصون في الحقل الإداري تصنيفات عدة لأبعاد القيادة الفعالة، ومن أكثرها شيوعاً أنماط القيادة المحددة في نموذج هيرسي وبلانشارد (Hersey-Blanchard Model)، والذي طوره المؤلف بول هيرسي (Paul Hersey)، وخبير القيادة ومؤلف كتاب "مدير الدقيقة الواحدة" (The One Minute Manager) كين بلانشارد (Ken Blanchard)، والذي تم اتباعه في كل من دراسة: بن حفيظ والشايب (2016)؛ ودروم (2016)؛ وإسماعيل (2018)؛ والعزام (2021)؛ وعلام (2023)، وهو يتألف من أربعة أنماط قيادية على النحو الآتي:



الشكل 1: أبعاد القيادة الفعالة

المصدر: (العزام، 2021)

وفيما يلي وصف لأبعاد القيادة الفعالة كل على حدة:

1. نمط القيادة الموجه:

يقصد بنمط القيادة الموجه بحسب العزام (2021) أنه: النمط القيادي الذي يركز من خلاله القائد على المهام التي يلزم أدائها لتنفيذ أهداف معينة، أو لتحقيق مستوى معين من الأداء.

كما يوصف نمط القيادة الموجه وفقاً لعلام (2023) بأنه: النمط القيادي الذي يعتمد على تقديم توجيهات واضحة ومحددة من قبل القائد في ضوء خطة محددة لتنفيذ المهام، مع تكليف المرؤوسين بإنجاز المهام الوظيفية من خلال توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

2. نمط القيادة المقتنع:

يقصد بنمط القيادة المقتنع بحسب العزام (2021) أنه: النمط القيادي الذي يقوم من خلاله القائد بشرح المهام التي يجب أن يتم تنفيذها، وسبب وجوب القيام بها.

كما يوصف نمط القيادة المقتنع وفقاً لبن حفيظ والشايب (2016) بأنه: النمط القيادي الذي يهتم فيه القائد بالعمل كما يهتم بالمرؤوسين، ويشجعهم ويدعمهم، ويقدم لهم فرصاً ليستوضح ما التبتس عليه، ويشرح لهم قراراته ليقنعهم بأهميتها، ويوضح لهم كيفية التنفيذ، ويحاول تكوين اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل والمهام.

3. نمط القيادة الداعم المشارك:

يقصد بنمط القيادة الداعم المشارك بحسب العزام (2021) أنه: النمط القيادي الذي يكون فيه القائد غير مهتماً كثيراً بالعمل؛ إذ إن التوجيه الذاتي قد يواجه بالمقاومة من قبل المرؤوسين، لذلك نجد أن القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشكلاتهم، وتحمل مسؤولية العمل بشكل أكبر.

كما يوصف نمط القيادة الداعم المشارك وفقاً لعلام (2023) بأنه: النمط القيادي الذي يقوم القائد فيه بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات، وأخذ آرائهم في آلية التنفيذ، ويقوم على أساس الاحترام المتبادل، وتعزيز الاحترام والثقة والتعاون، وتقديم الدعم العاطفي للمرؤوسين.

4. نمط القيادة المفوض:

يقصد بنمط القيادة المفوض بحسب العزام (2021) أنه: النمط القيادي الذي يركز من خلاله القائد على نقل المسؤولية للمرؤوسين عندما يكون مستوى الجاهزية الوظيفية لديهم عالية، إذ يصبح المرؤوسين أكثر ثقة بذاتهم، وأكثر قدرة على توجيه أعمالهم، وأكثر خبرة وقبولاً لتحمل المسؤولية.

كما يوصف نمط القيادة المفوض وفقاً لدروم (2016) بأنه: النمط القيادي الذي يركز من خلاله القائد تفويض بعض الصلاحيات لمرؤوسيه في صنع القرارات— وآليات تنفيذ مهام العمل المطلوبة لتحقيق الأهداف، وذلك عندما يكون المرؤوسين قادرين على العمل، ولديهم مستوى عال من النضج والخبرة لأداء المهام بدافعية عالية.

2.3 المبحث الثاني: "ممارسات إدارة الموارد البشرية"

2.3.1 تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يطلق بعض المفكرين الإداريين على ممارسات إدارة الموارد البشرية مصطلح "وظائف إدارة الموارد البشرية، إلا أن المصطلح الأكثر شيوعاً هو ممارسات إدارة الموارد البشرية. وقد عرّفها الداوي (2009) بأنها: مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية" (ص.11).

كما تعرف بحسب البدارين والجداية والعمرى (2014) بأنها: "تلك الممارسات التي تكفل حصول المنظمة على أفضل الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من أنشطة وفعاليات تتمثل في التخطيط، والاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتحفيز بالصورة التي توفر للمنظمة احتياجاتها من العنصر البشري الكفؤ حاضراً ومستقبلاً، وحسن استخدامه، والمحافظة عليه". (ص.67).

ويعرفها القرالة (2018) بأنها: مجموعة مترابطة ومتكاملة من الممارسات التي يتم من خلالها الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتنميتها بغرض الإسهام في تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد والمجتمع.

كذلك يعرفها أرماندو وآخرون (Armando, et al., 2018) بأنها: الأنشطة والإجراءات التي تقوم بتطبيقها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الموارد البشرية والموظفين في المؤسسة من حيث الاختيار والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، وسياسات التحفيز، وكافة الإجراءات الأخرى التي تتخذها من أجل ذلك، علاوة على الممارسات غير التقليدية الحديثة التي تتمثل في أنشطة وسياسات تطبيق أحدث التوجهات والممارسات الإدارية التي يتطلب تفعيل أدوار الموظفين وتطوير أداء المؤسسة وتزويد من القدرة التنافسية والتميز المؤسسي.

وأخيراً يعرفها الدباس (2023) بأنها: هي العمليات والأنشطة والممارسات التي تتعلق في اختيار العاملين، وتدريبهم وتقييمهم، وتحفيزهم، وتوعيتهم، وحثهم للوصول إلى مستوى عالي من الإنتاجية يمتاز بالكفاءة والفعالية من خلال تصميم العمل وضمان المساواة بينهم، والمحافظة على مستوى عال في جودة العمل.

3.2.2 أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تطرق المختصين في مجال الإدارة إلى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تتحدد هذه الأهمية بحسب ما أوضح الرخيص (2019) في النقاط الآتية:

1. هناك أهمية خاصة لممارسات إدارة الموارد البشرية تنطلق من كونها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن توفير العنصر الأهم وتأهيله وتمكينه وتطويره في ضوء معطيات ومجالات المؤسسة.
2. تنطلق ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ما يسمى ببناء رأس المال الفكري ورأس المال البشري من خلال أدوار وأنشطة إدارة الموارد البشرية.
3. أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على دور الأفراد وتحسين الاتصالات الداخلية، حيث من المهم أن تركز ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء نظام الاتصالات الداخلية البناء القائمة على المعرفة التنظيمية.
4. أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمس الأفراد وأدائهم خاصة من النواحي التي تتعلق بزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، واستحواذها على أسواق جديدة وتطوير الخدمات والمنتجات عبر العنصر البشري.

2.3.3 أنواع ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ ففي الوقت الذي حدد فيه (Bernardin, 2007) ممارسات إدارة الموارد البشرية في الممارسات الآتية:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل الموارد البشرية.
- تصميم العمل.
- التوظيف.
- التدريب والتطوير.
- التعويضات.
- تقييم الأداء.

ولكن هناك أربعة ممارسات رئيسية مشتركة لإدارة الموارد البشرية، والتي تتمثل فيما يلي:

1. التخطيط:

يعتبر التخطيط للموارد البشرية نقطة التحول من الإدارة التقليدية لهذه الموارد إلى إدارتها استراتيجياً، حيث يهدف إلى ضمان توفير المهارات والتخصصات، وفق خطط ومعايير وجدولة زمنية محددة مسبقاً. وقد عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تنبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد، ومن ثم تطوير الخطط لتقليل الفجوة بينهما (فوطه والقطب، 2016).

2. التوظيف:

تعتبر ممارسة التوظيف والتي تتكون من عمليات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فهي تعد الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد، والمفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية التي تساعد في الحصول على الأفراد المؤهلين والمبدعين، والذين بإمكانهم تحمل المسؤولية على أكمل وجه (البدارين وآخرون، 2014).

وتتكون ممارسة التوظيف بحسب ما يذكر حسونة (2011) من مرحلتين أساسيتين، وهما:

- مرحلة جذب واستقطاب العاملين: وهي المرحلة التي يتم فيها البحث عن الكفاءات، وبالنوعيات والاعداد المناسبة، وجذبها من أجل التقدم للعمل في الوقت المناسب
- مرحلة الاختيار والتعيين: وتتضمن هذه المرحلة الكشف عن أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب العلمية التي تضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وشغل هذه الوظائف بأفضل المتقدمين للتعيين فيه. وممارسة الاختيار، والتعيين هي عملية تتضمن خطوات متعددة ومتعاقبة تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتنتهي بإصدار أمر التعيين للمرشحين الذين تميزوا عن غيرهم بملاءمتهم، وصلاحياتهم لشغله.

3. التدريب والتطوير:

يشير التدريب والتطوير إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح (محمد، 2013).

كما يعبر عن تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتسهم في تنمية قدراته وزيادة كفاءته. وتهدف ممارسات التدريب والتطوير إلى تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية، تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً، وذلك في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية، وإكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة (القرالة، 2018).

4. تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين تخطط له المنظمة بصورة مسبقة (القرالة، 2018).

ويمكن النظر إلى تقييم الأداء على أنه ذلك التقييم المنهجي لمدى قدرة العامل على القيام بالمهام الموكلة إليه من أجل زيادة مستويات الدافعية، وتحسين مستويات تقدير الذات الخاص بالعاملين. وتعتبر عملية تقييم الأداء من بين العمليات التي يمكن من خلالها تعزيز النمو المهني من خلال التعرف على أبرز جوانب الأداء التي في حاجة إلى تعزيز، وعليه التأكيد على عنصر الشفافية في تقييم الأداء لتحفيز العاملين بصورة أفضل على تحقيق الأهداف التنظيمية (محمد، 2013).

2.4 المبحث الثالث: " أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية"

2.4.1 أثر نمط القيادة الموجه على ممارسات إدارة الموارد البشرية:

اتفقت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت بشكل صريح أو ضمني أثر أو علاقة نمط القيادة الموجه بممارسات إدارة الموارد البشرية، على وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا بين المتغيرين، ومن أبرز الدراسات السابقة التي تم الوقوف عليها في هذا الشأن ما يلي:

- دراسة باساريبو (Pasaribu, 2015) التي استهدفت تحليل تأثير سلوك القيادة الموجه كأحد سلوكيات القيادة الظرفية، والثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت العينة (١١٥) موظفًا بمؤسسات التدريب المهني الخاصة في مقاطعة سومطرة الشمالية بإندونيسيا، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات. وقد أظهرت النتائج أن سلوك القيادة الموجه والثقافة التنظيمية لهما تأثير كبير في وقت واحد وجزئي على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التخطيط، التوظيف الداخلي والخارجي والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويض، علاقات العمل) في مؤسسات التدريب المهني الخاصة في مقاطعة سومطرة الشمالية. وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة باساريبو، حيث أشارت نتائجها إلى تأثير سلوك القيادة الموجه والثقافة التنظيمية معاً كمتغيرين مستقلين على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- دراسة خوجة (2019) التي استهدفت الكشف عن دور التوجيه الإداري للقيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز- بسكرة-. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٦٦) عاملاً من عمال المؤسسة، وطورت استبانة لغرض جمع البيانات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور فعال للتوجيه الإداري للقيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز- بسكرة-، ويكون هذا من خلال توجيهات القائد، وتعزيز العلاقات بين العاملين بما يساعد على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة. وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة خوجة (2019)، حيث اقتصر نتائج دراسة خوجة (2019) على إلقاء الضوء بشكل ضمني على إحدى الجوانب الفرعية التي تناولها الدراسة الحالية، ألا وهي دور نمط القيادة الموجه في التأثير الإيجابي على واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في التدريب والتطوير.

2.4.2 أثر نمط القيادة المقنع على ممارسات إدارة الموارد البشرية:

اتفقت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت بشكل صريح أو ضمني أثر أو علاقة نمط القيادة المقنع بممارسات إدارة الموارد البشرية، على وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا بين المتغيرين، ومن أبرز الدراسات السابقة التي تم الوقوف عليها في هذا الشأن ما يلي:

- دراسة باساريبو (Pasaribu, 2015) التي استهدفت تحليل تأثير سلوك القيادة المقنع كأحد سلوكيات القيادة الظرفية، والثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت العينة (١١٥) موظفًا بمؤسسات التدريب المهني الخاصة في مقاطعة سومطرة الشمالية بإندونيسيا، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات. وقد أظهرت النتائج أن سلوك القيادة المقنع والثقافة التنظيمية لهما تأثير كبير في وقت واحد وجزئي على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التخطيط، التوظيف الداخلي والخارجي والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويض، علاقات العمل) في مؤسسات التدريب المهني الخاصة في مقاطعة سومطرة الشمالية. وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة باساريبو، حيث أشارت نتائجها إلى تأثير سلوك القيادة المقنع والثقافة التنظيمية معاً كمتغيرين مستقلين على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- دراسة ديمو وآخرون (Demo et al., 2022) التي استهدفت التعرف على العلاقة بين القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية لدى عينة من موظفي الشركات البرازيلية. وقد اتبع المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت العينة (٦٥٩) شخصًا، شاركوا طوعًا، من المنظمات العامة والخاصة في إحدى الدول البرازيلية، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة. وقد أشارت النتائج إلى وجود ارتباط تنبؤي إيجابي بين القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن القيادة التي تركز على الإقناع ترتبط بشكل إيجابي بممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والكفاءات، المكافآت). وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة ديمو وآخرون (Demo et al., 2022)، حيث اقتصر نتائجها على إلقاء الضوء بشكل ضمني على إحدى الجوانب الفرعية التي تتناولها الدراسة الحالية، ألا وهي دور نمط القيادة المقنع في التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء).

2.4.3 أثر نمط القيادة الداعم المشارك على ممارسات إدارة الموارد البشرية:

اتفقت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت بشكل صريح أو ضمني أثر أو علاقة نمط القيادة المشارك بممارسات إدارة الموارد البشرية، على وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا بين المتغيرين، ومن أبرز الدراسات السابقة التي تم الوقوف عليها في هذا الشأن ما يلي:

- دراسة باساريبو (Pasaribu, 2015) التي استهدفت تحليل تأثير سلوك القيادة المشارك كأحد سلوكيات القيادة الظرفية، والثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت العينة (١١٥) موظفاً بمؤسسات التدريب المهني الخاصة في مقاطعة سومطرة الشمالية بإندونيسيا، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات. وقد أظهرت النتائج أن سلوك القيادة المشارك والثقافة التنظيمية لهما تأثير كبير في وقت واحد وجزئي على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التخطيط، التوظيف الداخلي والخارجي والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويض، علاقات العمل) في مؤسسات التدريب المهني الخاصة في مقاطعة سومطرة الشمالية. وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة باساريبو، حيث أشارت نتائجها إلى تأثير سلوك القيادة المشارك والثقافة التنظيمية معاً كمتغيرين مستقلين على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

- دراسة القرشي والقحطاني (2018) التي سعت إلى الكشف عن أثر المشاركة في القرارات كأحد أبعاد جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية. وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة البحث على (262) موظفاً إدارياً في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية، واستخدمت الاستبانة. وقد بينت النتائج أن هناك تأثير إيجابي ومباشر للمشاركة في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الأجور والمكافآت) في مستشفى القوات المسلحة بالجنوب (انظر الجدول 2). وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة القرشي والقحطاني (2018)، حيث اقتصر نتائجها على إلقاء الضوء ضمناً على إحدى الجوانب الفرعية التي تناولها الدراسة الحالية، ألا وهي الكشف عن أثر نمط القيادة الداعم المشارك على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ببعديها (التدريب والتطوير، تقييم الأداء).

الجدول (2): نتائج اختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرارات كإحدى أبعاد جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: (القرشي والقحطاني، 2018)

المتغير التابع	R	R ²	F	Sig.F* مستوى الدلالة	المتغير المستقل	Beta	T	Sig.T* مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.884	0.782	135.224	0.000	ظروف العمل المعنوية	0.174	4.713	0.000
					الخصائص الوظيفية	0.224	5.023	0.000
					الأجور والمكافآت	0.344	7.730	0.000
					جماعة العمل	0.146	3.385	0.001
					أسلوب الرئيس في الإشراف	0.173	4.729	0.000
					المشاركة في القرارات	0.176	5.284	0.000

- دراسة سلمان (2021) التي سعت إلى معرفة دور القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في صنع القرار، العلاقات الإنسانية) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التعويضات، التدريب والتطوير). وقد اتبع المنهج المنهج الوصفي، واتخذت الدراسة جامعة تكريت ميداناً للدراسة من خلال عينة عشوائية للعاملين في وحدات الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة والتي بلغت (٧٧) فرداً موزعين على الكليات المختلفة في جامعة تكريت، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي إيجابي للقيادة التشاركية على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات الإنسانية الفاعلة لها أثر إيجابي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة. وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة سلمان (2021)، حيث اقتصر نتائج دراسة سلمان (2021) على إلقاء الضوء ضمناً على إحدى الجوانب الفرعية التي تتناولها الدراسة الحالية، ألا وهي الكشف عن أثر نمط القيادة الداعم المشارك على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ببعديها (التوظيف، التدريب والتطوير).

- دراسة كاهيادي وآخرون (Cahyadi et al., 2022) التي هدفت إلى تعرف العلاقة بين أنماط القيادة (نمط القيادة الخادمة، نمط القيادة التشاركية، نمط القيادة التمكنية) وممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العصر الرقمي بإندونيسيا. وقد اتبع المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت عينة الدراسة (٢٧٦) مستجيباً من العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في لوبوكليغاو، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة. وقد أظهرت النتائج أن أنماط القيادة نمط القيادة الخادمة، نمط القيادة التشاركية، نمط القيادة

التمكينية) تؤثر بشكل إيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في لوبوكليغاو، والمتمثلة في: (التخطيط، التدريب، التعويضات والصحة والسلامة المهنية). وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة كاهيادي وآخرون (Cahyadi et al., 2022)، حيث اقتصر نتائجها على إلقاء الضوء على إحدى الجوانب الفرعية التي تناولها الدراسة الحالية، ألا وهي الكشف عن أثر نمط القيادة الداعم المشارك على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ببعديها (التخطيط، التدريب والتطوير).

2.4.4 أثر نمط القيادة المفوض على ممارسات إدارة الموارد البشرية:

اتفقت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت بشكل صريح أو ضمنى أثر أو علاقة نمط القيادة المفوض بممارسات إدارة الموارد البشرية، على وجود أثر إيجابي دال إحصائياً بين المتغيرين، ومن أبرز الدراسات السابقة التي تم الوقوف عليها في هذا الشأن ما يلي:

- دراسة باساريبو (Pasaribu, 2015) التي استهدفت تحليل تأثير سلوك القيادة المفوض كأحد سلوكيات القيادة الظرفية، والثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت العينة (١١٥) موظفاً بمؤسسات التدريب المهني الخاصة في مقاطعة سومطرة الشمالية بإندونيسيا، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات. وقد أظهرت النتائج أن سلوك القيادة المفوض والثقافة التنظيمية لهما تأثير كبير في وقت واحد وجزئي على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التخطيط، التوظيف الداخلي والخارجي والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويض، علاقات العمل) في مؤسسات التدريب المهني الخاصة في مقاطعة سومطرة الشمالية. وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة باساريبو، حيث أشارت نتائجها إلى تأثير سلوك القيادة المفوض والثقافة التنظيمية كمتغيرين مستقلين على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

- دراسة سلمان (2021) التي سعت إلى معرفة دور المشاركة في صنع القرار كإحدى أبعاد القيادة التشاركية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التعويضات، التدريب والتطوير). وقد اتبع المنهج المنهج الوصفي، واتخذت الدراسة جامعة تكريت ميدانياً للدراسة من خلال عينة عشوائية للعاملين في وحدات الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة والتي بلغت (٧٧) فرداً موزعين على الكليات المختلفة في جامعة تكريت، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي إيجابي لبعده المشاركة في صنع القرار على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة معرفية لم تغطيها دراسة سلمان (2021)، حيث اقتصر نتائج دراسة سلمان (2021) على إلقاء الضوء ضمناً

على إحدى الجوانب الفرعية التي تتناولها الدراسة الحالية، ألا وهي الكشف عن أثر نمط القيادة المفوض على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ببعديها (التوظيف، التدريب والتطوير).

2.5 الخاتمة:

2.5.1 تلخيص النتائج من الدراسات السابقة:

لقد تم استخلاص نتائج البحث الراهن من خلال استقراء وتحليل وعرض الدراسات السابقة التي اقتربت من تناول هذا الموضوع، حيث شكلت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها ونتائجها مرفداً معرفياً مهماً لهذا البحث، كما أتاحت الفرصة لفهم أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وبوجه عام خلص هذا البحث إلى وجود مؤشرات علمية مستمدة من نتائج الدراسات التجريبية تفيد بأن القيادة الفعالة تعد من المتغيرات ذات التأثير الإيجابي في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء)، حيث يمكن للقيادة الفعالة بأنماطها (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) أن تساعد على تعزيز مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك على النحو الآتي:

- دراسة باساريو (Pasaribu, 2015) التي أكدت نتائجها على أن سلوكيات القيادة بأنماطها (الموجه، والمقنع، المشارك، المفوض) والثقافة التنظيمية لهما تأثير كبير في وقت واحد وجزئي على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التخطيط، التوظيف الداخلي والخارجي والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويض، علاقات العمل).
- دراسة القرشي والقحطاني (2018) التي بينت أن هناك تأثير إيجابي ومباشر للمشاركة في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الاجور والمكافآت).
- دراسة خوجة (2019) التي بينت وجود دور فعال للتوجيه الإداري للقيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية.
- دراسة سلمان (2021) التي أظهرت وجود أثر معنوي إيجابي للقيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في صنع القرار، العلاقات الإنسانية) على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- دراسة ديمو وآخرون (Demo et al., 2022) التي أشارت إلى أن القيادة التي تركز على الإقناع ترتبط بشكل إيجابي بممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والكفاءات، المكافآت).
- دراسة كاهيادي وآخرون (Cahyadi et al., 2022) التي أظهرت أن أنماط القيادة (نمط القيادة الخادمة، نمط القيادة التشاركية، نمط القيادة التمكينية) تؤثر بشكل إيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

2.5.2 مناقشة آثار البحث المستقبلية:

يتضح أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة في تناول تأثير القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية من زاوية طبيعة المتغيرات الفرعية، والحدود المكانية للتطبيق؛ إذ لم تستدل الباحثة على أي دراسة تناولت تأثير القيادة الفعالة بأنماطها (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) بشكل مباشر، فضلاً عن عدم وجود أي دراسة ركزت على تحديد أكثر أنماط القيادة الفعالة (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) تأثيراً على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ستاربكس بالمملكة العربية السعودية سواء بشكل صريح أو ضمني.

وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا البحث قد استفاد من مراجعة الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة، وصياغة الإطار النظري، وإيضاح الخطوط العريضة في تناول موضوعات البحث.

2.5.3 كتابة المساهمات الإجمالية للبحث الحالي في هذا المجال:

في ضوء ما سبق، يمكن تحديد المساهمات الإيجابية للبحث الحالي في هذا المجال في النقاط الآتية:

1. إلقاء الضوء على الفجوة البحثية: أسهم هذا البحث في تبصير الباحثين في مجال الإدارة إلى وجود فجوة بحثية قائمة، لاسيما في البيئة العربية، فيما يتعلق بإجراء دراسات تجريبية تختبر تأثير القيادة الفعالة بأنماطها (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض) على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات.
2. توفير الإرشاد والتوجيه: أسهم هذا البحث في تقديم توجيهات وإرشادات علمية لقادة الشركات إلى التأثير المحتمل للقيادة الفعالة بأنماطها على ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، وهو ما يوجههم إلى أهمية استثمار أنماط القيادة الفعالة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية.
3. تعزيز ممارسة القيادة الفعالة: أسهم هذا البحث في إلقاء الضوء على أهمية وجدوى تفعيل ممارسة القيادة الفعالة بأنماطها الفرعية في الشركات من خلال دورها في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية.
4. توجيه الدراسات والبحوث المستقبلية: يمكن أن يسهم هذا البحث في تشجيع الباحثين على إجراء بحوث مستقبلية تساعد على تعميق الفهم، وتطوير المعرفة في مجال تأثير القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المرجع العربية

- أبو اريجه، جعفر. (2015). القيادة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة مادبا/ الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- إسماعيل، العمري. (2018). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (35)، -265- 282.
- البدارين، رقية والجداية، محمد والعمري، زياد صالح. (2014). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال. رؤى اقتصادية، (7)، 63-85.
- بن حفيظ، شافية والشايب، محمد. (2016). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية " هيرسي و بلانشار " من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (23)، 117- 132.
- بن شويحة، بشير وطواهير، عبد الجليل. (2019). أثر القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، (3)، 116- 126.
- البوايزة، واصل. (2016). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن في ضوء القيادة الفعالة. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الجازع، فوزية. (2023). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء معايير القيادة الفعالة. دراسات تربوية ونفسية، (129)، 75- 118.
- الجهني، عبد الرحمن. (2021). تأثير القيادة الفعالة على أداء الأفراد في شركة الخطوط السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5 (15)، 156- 173.
- الجبوسي، محمد وجاد الله، جميلة. (2008). الإدارة: علم وتطبيق. (ط3). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحباشنة، صالح. (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي الدور المعدل للقيادة التحولية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- حريم، حسين. (2010). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. (ط2). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسونه، فيصل (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اسامه للنشر والتوزيع.

- الخفاجي، حاكم وبدر، باسم. (2023). القيادة الفعالة وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الرميثة – المثنى. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، (٧٣)، ١٣٣- ١٥٨.
- خوجة، سماح. (2019). *دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز- بسكرة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
- خيرى، مكي والسعيدى، فاضل. (2022). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الموارد البشرية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 18 (2)، 659- 688.
- الداوي، الشيخ. (2009). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. *مجلة الباحث*، (6)، 9-16.
- الدباس، أحمد. (2023). *أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- دروم، أحمد. (2016). *أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- ديري، زاهد والكسواني، سعادة. (2009). *إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة*. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- الرخيص، فاطمة. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E. F. Q. M. بالمنظمات: دراسة تحليلية توصيفي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 3 (2)، 1-20.
- زيود، حاتم. (2020). *القيادة البارعة وأثرها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة/ البنك الأردني الكويتي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.
- الساعاتي، شوقي والعواسا، صالح. (2022). *إدارة الموارد البشرية استراتيجيًا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سلمان، فراس. (2021). دور القيادة التشاركية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على جامعة تكريت. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17 (56)، 328- 343.
- سوالمية، لمية وبن خديجة، منصف. (2018). دور القيادة الفعالة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة البتروكيمياوية في الجزائر. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، (19)، 168- 185.

- شراذقة، صدام. (2022). أثر أنماط القيادة الاستراتيجية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- عبد العزيز، زواتيني. (2020). تنمية المورد البشري في التنظيم. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- العزام، خلدون. (2021). أسلوب القيادة الفعالة وأثرها على إدارة المواهب في المستشفيات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- علام، نهال. (2023). دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الدواء المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية، 24 (3)، 291-349.
- عليان، ربحي. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العوفي، هيفاء. (2021). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. مجلة القراءة والمعرفة، 239 (2)، 77-107.
- فوطه، سحر والقطب، محيي. (2013). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم و نمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 15 (1)، 163-178.
- القُدومي، محمد ومحمد، وعبوي، زيد. (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- القراري، عبد اللطيف. (2016). الاستراتيجية النظرية والتطبيق في القيادة والأعمال. الجامعة العربية عن بعد.
- القرالة، علاء. (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2 (5)، 23-31.
- القرشي، سوزان والقحطاني، سامية. (2018). أثر جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية للفترة ٢٠١٦ – ٢٠١٧. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2 (5)، 117-136.
- محمد، مروى. (2013). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين في المنظمة) (القدرة – التميز – فرص المشاركة) باستخدام نموذج (AMO). مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 21 (2)، 75-78.
- المغربي، محمد. (2016). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.

المغربي، محمد. (2018). *السلوك التنظيمي*. مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

واعر، وسيلة. (2020). تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر وماليزيا. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 10 (4)، 30-49.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Armando, P., Luca, D., Gian L. G., Jens M., Nicola, M. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, 2 (12), 1-32.

Balgobind, P. (2007). *The relationship between human resources management practices and organization performance in the manufacture sector of the beer industry in South Africa*, University of Pretoria.

Cahyadi, A, Marwa T, Hågen I, Siraj MN, Santati P, Poór J, Szabó K. (2022). Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. *Economies*, 10(7):162. <https://doi.org/10.3390/economies10070162>

Demo, G., Coura, K., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F., & Montezano, L. (2022). How are leadership, virtues, HRM practices, and citizenship related in organizations? Testing of mediation models in the light of positive organizational studies. *Sustainability*, 14(3), 1508.

Pasaribu, F. (2015). The Situational Leadership Behavior, Organizational Culture and Human Resources Management Strategy in Increasing Productivity of Private Training Institutions. *Information Management and Business Review*, (7), 65-79. 10.22610/imbr.v7i3.1155.

فصل الملاحق

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم الباحثة بإتمام أطروحة بعنوان: "أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية"، وهو ما تطلب إعداد استبيان يتم من خلاله التعرف على آرائكم حول المحاور التي تشتمل عليها استمارة الاستبيان، والتي نوضح مدلولاتها فيما يلي.

○ **القيادة الفعالة:** يقصد بالقيادة الفعالة الممارسات القيادية التي ينتهجها المدير في التعامل مع العاملين في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المستهدفة من خلال اتباع الأنماط القيادية الفرعية الأربعة المتمثلة فيما يلي: (نمط القيادة الموجه، نمط القيادة المقنع، نمط القيادة الداعم المشارك، نمط القيادة المفوض).

○ **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** يقصد بممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة النشاطات والإجراءات التي تطبقها الوحدة التنظيمية المناطة بالموارد البشرية في شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية، والتي تتعلق بالممارسات الآتية:

- التخطيط: هو الممارسات أو النشاطات والإجراءات التي يتم فيها صياغة خطة لإدارة الموارد البشرية في ضوء احتياجات الشركة.
- التوظيف: هو الممارسات أو النشاطات والإجراءات التي تنطوي على البحث عن العاملين المراد توظيفهم وفقاً لمقاييس موضوعة مسبقاً، واختيار أفضل المرشحين وتعيينهم.
- التدريب والتطوير: هي الممارسات أو النشاطات والإجراءات التي تهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات التي تطور من كفاءة أدائهم.
- تقييم الأداء: هو الممارسات أو النشاطات والإجراءات التي يتم تطبيقها لمراجعة أداء العاملين في ضوء معايير محددة مسبقاً خلال مدة زمنية محددة، وصياغة النتائج في تقارير للأداء تحدد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.

بناءً عليه، تم بناء استبيان يستهدف الكشف عن أثر القيادة الفعالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة ستاربكس في المملكة العربية السعودية، وتأمل الباحثة منكم التكرم بتعبئة كافة عبارات الاستبيان، وذلك بوضع علامة (✓) أمام درجة الاستجابة التي توافق وجهة نظركم، علماً بأن الاستجابات سيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي، وأن كافة البيانات سوف تحاط بالسرية التامة.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة

أولاً: البيانات الشخصية للمبحوثين:

١	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
٢	العمر	☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ سنة – أقل من ٣٥ سنة ☐ من ٣٥ سنة – أقل من ٤٠ سنة ☐ من ٤٠ سنة – أقل من ٤٥ سنة ☐ من ٤٥ سنة – أقل من ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر
٣	المسمى الوظيفي (يذكر)	
٤	المؤهل العلمي	☐ تعليم أقل من ثانوي ☐ تعليم ثانوي ☐ تعليم جامعي ☐ دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
٥	سنوات الأقدمية في العمل	☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة ☐ ١٥ سنة فأكثر

ثانياً: أسئلة الاستبيان للمتغير الأول (القيادة الفعالة)

القيادة الفعالة	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
المتغير الأول (القيادة الفعالة)	البعد الأول: نمط القيادة الموجه	٧	العزام (٢٠٢١). أسلوب القيادة الفعالة وأثرها على إدارة المواهب في المستشفيات الخاصة الأردنية.
	البعد الثاني: نمط القيادة المقنع	٧	
	البعد الثالث: نمط القيادة الداعم المشارك	٧	
	البعد الرابع: نمط القيادة المفوض	٧	

أسئلة الاستبيان للمتغير الأول (القيادة الفعالة)

م	العبارة	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
البعد الأول: نمط القيادة الموجه						
١	يمارس المدير المركزية الشديدة في العمل الرسمي.					
٢	يكون المدير تعسفي في تصرفاته مع العاملين.					
٣	يراقب المدير العمل عن قرب للتأكد من تنفيذ المهام في وقتها.					
٤	يتدخل المدير في معظم التفاصيل الدقيقة لعمل العاملين.					
٥	يعتمد المدير على طرق عادلة في تقييمه لأداء العاملين.					
٦	يفرض المدير أوامره في تطبيق التعليمات على العاملين.					
٧	يحاسب المدير العاملين بقسوة على الخطأ في عملهم.					
البعد الثاني: نمط القيادة المقنع						
٨	يحرص المدير على استشارة العاملين في النواحي الفنية للعمل.					
٩	يشجع المدير العاملين الحاليين على الاهتمام بالعاملين الجدد لنقل خبرتهم إليهم.					
١٠	يعمل المدير على تحقيق التوافق بين أهداف الشركة وحاجات العاملين.					
١١	يشجع المدير روح المبادرة لدى العاملين.					
١٢	يتعامل المدير بديمقراطية مع العاملين خصوصاً في الاجتماعات والمواقف الطارئة.					
١٣	يركز المدير في تعامله مع العاملين على تطبيق الأنظمة والقوانين.					
١٤	يتدخل المدير في حل الخلافات المهنية للعاملين بصورة رسمية.					
البعد الثالث: نمط القيادة الداعم المشارك						
١٥	يستمتع المدير لمشاكل العاملين المهنية ويساهم في حلها.					
١٦	يكافئ المدير العاملين بحوافز معنوية خلال قيامهم بعملهم.					
١٧	يشارك المدير العاملين في المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم.					
١٨	يقدر المدير المسؤولية التي يتحملها العاملين في عملهم.					
١٩	يعمل المدير على إيجاد قنوات فعالة ومتنوعة وفقاً للظروف بين الإدارة والعاملين.					

م	العبارة	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٢٠	لا يهتم المدير بتصحيح أخطاء العاملين.					
٢١	يهتم المدير بأخذ آراء العاملين في العمل.					
البعد الرابع: نمط القيادة المفوض						
٢٢	يؤثر بعض العاملين في قرارات المدير الإدارية.					
٢٣	يعالج المدير المشاكل الإدارية بروية وعقلانية.					
٢٤	يفوض المدير جزءاً من صلاحياته عملاً بمبدأ اللامركزية.					
٢٥	لا يتدخل المدير في عمل العاملين إلا عندما يطلب منه ذلك.					
٢٦	يمنح المدير العاملين حرية العمل دون مراقبتهم.					
٢٧	يمنح المدير الحرية الكاملة للعاملين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.					
٢٨	يركز المدير على متابعة عملية تبادل المعلومات من وإلى العاملين.					
٢٩	يسمح المدير بتبادل الزيارات بين العاملين خلال العمل الرسمي لتعزيز العلاقات بينهم.					

ثالثاً: أسئلة الاستبيان للمتغير الثاني (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

القيادة الفعالة	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
المتغير الثاني (ممارسات إدارة الموارد البشرية)	البعد الأول: التخطيط	٥	شراذقة (٢٠٢٢). أثر أنماط القيادة الاستراتيجية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن.
	البعد الثاني: التوظيف	٤	
	البعد الثالث: التدريب والتطوير	٥	
	البعد الرابع: تقييم الأداء	٤	

أسئلة الاستبيان للمتغير الثاني (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

م	العبارة	موافق بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
البعد الأول: التخطيط					
١	تحلل الشركة احتياجاتها من حيث النوعية على ضوء متطلبات العمل.				
٢	لدى الشركة خططاً بديلة لتوفير الموارد البشرية في الحالات الطارئة.				
٣	تدعم الشركة التوظيف الأفضل حسب إمكانياتها من أجل تحقيق اداء أفضل.				
٤	تسهم الشركة في تطوير ممارسات الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات العمل.				
٥	تحدد الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية.				
البعد الثاني: التوظيف					
٦	تقدم الشركة معلومات كاملة حول الوظائف للمتقدمين والراغبين بالعمل لديه.				
٧	تركز الشركة على التخصصات الدقيقة في استقطاب العاملين.				
٨	تعمل الشركة على استقطاب ذوي الكفاءات المميزة.				
٩	تتم عملية الفرز والمفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاعرة في الشركة على أسس علمية وموضوعية تتسم بالشفافية.				
البعد الثالث: التدريب والتطوير					
١٠	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.				
١١	تحدد الشركة أولويات التدريب الأكثر ضرورة لتحقيق أهدافها.				
١٢	توفر الشركة الميزانيات الكافية اللازمة لبرامج التدريب المحددة.				
١٣	تعتمد الشركة على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية.				
١٤	تمنح الشركة العاملين دورات تدريبية بانتظام، وذلك لتحسين ورفع الأداء وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.				

م	العبارة	موافق بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
البعد الرابع: تقييم الأداء					
١٥	تتبنى الشركة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء العاملين.				
١٦	تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في الشركة على عملية لوصف الوظيفي المحدد مسبقاً.				
١٧	تراجع الشركة نتائج أداء العاملين قبل عملية ترقيتهم.				
١٨	تعتبر الشركة إنتاجية العاملين أحد مؤشرات تقييم الأداء.				