

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر القيادة الإدارية في تفعيل دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي
في تحقيق أهداف المؤسسات: دراسة تطبيقية على شركة السعودية

أسم الطالب

محمد خلف العنزي

221001500

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

المحتويات

4	المقدمة:
6	أهمية البحث
7	أسئلة الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	فرضيات الدراسة
10	نموذج الدراسة
11	منهجية الدراسة
12	الدراسة الميدانية
13	مخطط المشروع المقترح

المقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متسارعة تفرض عليها ضرورة إعادة النظر في أدوارها الإدارية والوظيفية التقليدية، لا سيما في ظل بيئة تنافسية قائمة على التغيير المستمر، والتحول الرقمي، وتعاضم التوقعات المجتمعية. ولم يعد ينظر إلى إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة تنفيذية بحتة، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً فاعلاً في توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى. ويأتي دور القيادة الإدارية في هذا السياق بوصفه حجر الزاوية في تحقيق التكامل بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة والقدرات البشرية التي تمثل المورد الأكثر تأثيراً في نجاحها (دحبح، 2023).

إن القيادة الإدارية في السياقات المؤسسية الحديثة لا تقتصر على التوجيه والإشراف، بل تمتد لتشمل التحفيز، التمكين، وصناعة القرار المشترك، بما يعزز من قدرة المؤسسة على تحويل الموارد البشرية من أداة تنفيذية إلى مساهم فعلي في بناء الخطط وصياغة المبادرات وتحديد الأولويات الاستراتيجية. ومن هنا تبرز أهمية استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة الحديثة - كالمشاركة، والتفويض، والاتصال الفعال - وبين مدى استعداد الموارد البشرية للعب أدوار استراتيجية تتجاوز المهام التشغيلية اليومية (هلولو والغرباوي، 2024).

وفي هذا السياق، تسعى الدراسة الحالية لتناول أحد أكبر القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع الطيران ممثلاً بشركة السعودية. حيث تمثل هذه الشركة نموذجاً لمؤسسة ذات طبيعة ديناميكية معقدة تتطلب تكاملاً فعلياً بين القيادة الإدارية والوظائف البشرية، خاصة في ظل توجه الدولة نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تشدد على تعزيز الكفاءة، والابتكار، والحوكمة المؤسسية.

إضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى تحليل مدى قدرة القيادة الإدارية داخل شركة السعودية على تفعيل الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق الأهداف المؤسسية، من خلال تقييم ثلاثة أبعاد رئيسية: القيادة التحويلية، التمكين الإداري، والاتصال التنظيمي، ومدى انعكاس هذه الأبعاد على مشاركة الموارد البشرية في عمليات التخطيط واتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ومن هنا، فإن الدراسة لا تُعنى فقط بتشخيص واقع القيادة في الشركة، بل تقدم نموذجاً تحليلياً يمكن تعميمه على مؤسسات أخرى مشابهة، وتفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية تدمج بين الممارسة الإدارية والرؤية الاستراتيجية من منظور تشاركي تكاملي.

المشكلة البحثية:

تُعد القيادة الإدارية أحد المرتكزات الحيوية في بناء المنظومات التنظيمية الفعالة داخل المؤسسات المعاصرة، إلا أن الممارسة الإدارية التقليدية ما زالت تُهيمن على واقع كثير من المؤسسات، مما يحدّ من قدرة الموارد البشرية على المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. في العديد من المنظمات، يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة إجرائية تهتم بالتوظيف والتدريب والانضباط الوظيفي، دون أن يُمنح هذا المورد الاستراتيجي المكانة التي يستحقها كشريك فاعل في صنع القرار، وتوجيه بوصلة الأداء المؤسسي.

وتتفاقم هذه الإشكالية بشكل خاص في المؤسسات الخدمية الكبرى، التي تعتمد بدرجة عالية على العنصر البشري لتحقيق رضا العملاء، ورفع الكفاءة التشغيلية، ومواجهة التحديات المتغيرة في بيئة العمل. وفي هذا الإطار، تبرز الحاجة إلى تحليل مدى فاعلية القيادة الإدارية في تحفيز الموارد البشرية وتوجيهها نحو أدوار استراتيجية، تتجاوز المهام الروتينية إلى المساهمة في بلورة الأهداف، ووضع الخطط، والمشاركة في رسم السياسات المؤسسية.

علاوة على ذلك، تتمثل المشكلة البحثية في وجود فجوة بين التوجهات النظرية التي تؤكد أهمية التكامل بين القيادة والموارد البشرية من جهة، وبين الواقع التطبيقي الذي يشير إلى محدودية هذا التكامل في المؤسسات السعودية، ومن ضمنها شركة السعودية - كإحدى أكبر شركات النقل الجوي في المملكة والمنطقة. إذ يُلاحظ غياب واضح لإطار مؤسسي يضمن مشاركة فعالة للموارد البشرية في العمليات الاستراتيجية، ويُعزى ذلك في جانب كبير منه إلى ضعف الأدوار القيادية في تمكين الموظفين، وتعزيز الاتصال الداخلي، وتحفيز ثقافة الانخراط الاستراتيجي في المؤسسة.

رغم اتساع حجم الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية من جهة، والموارد البشرية من جهة أخرى، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي عالجت العلاقة التفاعلية بين القيادة وتفعيل الموارد البشرية كشريك استراتيجي، ضمن السياق المؤسسي السعودي، وخصوصاً في قطاعات خدمية مثل قطاع الطيران.

تفتقر الأدبيات إلى نماذج تحليلية تطبيقية تربط بين أبعاد القيادة الحديثة - كالتفويض، والتحفيز، والتواصل - وبين المخرجات الاستراتيجية للموارد البشرية في بيئات العمل السعودية. كما أن غالبية الدراسات ركزت

على مؤشرات الأداء الوظيفي أو الرضا المهني، دون التطرق إلى مساهمة الموارد البشرية في قيادة التحول المؤسسي أو تحقيق الرؤية المؤسسية طويلة الأمد.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى تسهم القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة في تفعيل دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف شركة السعودية؟

أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال القيادة الإدارية من خلال تحليل العلاقة بين فاعلية القيادة وتفعيل دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي، وهو مجال يتسم بندرة الدراسات التطبيقية في السياق السعودي، وخاصة في الشركات الكبرى ك"السعودية".
- تتبع الأهمية العلمية من تركيز الدراسة على دمج المفاهيم النظرية للقيادة التحويلية والموارد البشرية الاستراتيجية وربطها بتطبيقات واقعية في بيئة عمل معقدة وديناميكية، مما يسهم في تطوير الفهم العلمي حول آليات صناعة القرار المؤسسي.
- تقدم الدراسة إطاراً معرفياً متكاملًا يساعد على تحليل أبعاد القيادة الفعالة (مثل الرؤية، التمكين، التحفيز، وبناء الفريق) وربطها بدور الموارد البشرية كشريك في صياغة الأهداف وتحقيقها، بما يسهم في إنتاج نماذج قابلة للتطبيق في قطاعات خدمية متطورة.
- تضيف هذه الدراسة بعداً نظرياً حول العلاقة التفاعلية بين القيادة والسياسات الإستراتيجية للموارد البشرية، وتسلط الضوء على الكيفية التي يمكن بها تحويل وظيفة الموارد البشرية من دور تقني إلى دور استراتيجي حيوي داخل المؤسسة.
- تشجع هذه الدراسة على توجيه البحوث المستقبلية نحو اختبار النماذج القيادية الأكثر فعالية في تحقيق التوافق بين الأداء الفردي والمؤسسي، ضمن بيئات تنظيمية تعمل في ظل متغيرات اقتصادية ومنافسة إقليمية ودولية.

ثانيًا: الأهمية العملية

- توفر الدراسة أداة تحليلية وتطبيقية يمكن أن تستفيد منها شركة "السعودية" وكياناتها الإدارية في تفعيل وتطوير أدوار إدارات الموارد البشرية بما يتماشى مع التوجهات الإستراتيجية للشركة.
- تساهم الدراسة في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أنماط القيادة الحالية داخل المؤسسة، بما يساعد على تصميم تدخلات إدارية أكثر فاعلية لتعزيز الشراكة بين القيادة والموارد البشرية.
- تقدم نموذجًا عمليًا لقياس مدى أثر القيادة الإدارية في تحويل إدارة الموارد البشرية إلى عنصر فاعل في اتخاذ القرار الإستراتيجي، مما يعزز جودة الأداء المؤسسي ويساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في الشركة على تطوير سياسات تنظيمية تدعم التمكين الإداري، والتكامل بين القيادة والموارد البشرية، من خلال أدوات واضحة لقياس الأداء وتوجيه الخطط التنفيذية.
- تدعم الدراسة مساعي الحكومة في تعزيز كفاءة الأداء الإداري بالمؤسسات الكبرى بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، خصوصًا في محاور التميز المؤسسي والتمكين البشري.
- تساهم في ترسيخ ثقافة إدارية قائمة على القيادة الفعالة، والتخطيط الاستراتيجي، وتفعيل رأس المال البشري، مما يعزز من قدرة الشركة على المنافسة محليًا وإقليميًا، واستدامة تحقيقها لأهدافها المؤسسية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة: ما أثر القيادة الإدارية بأبعادها (الكفاءة الاستراتيجية، الكفاءة التشغيلية، الكفاءة البشرية) في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسات، بالتطبيق على شركة السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

- ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الإدارية (الكفاءة الاستراتيجية، التشغيلية، والبشرية) في شركة السعودية؟
- ما مدى تأثير الكفاءة الاستراتيجية للقيادة الإدارية على تفعيل دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي؟
- كيف تؤثر الكفاءة التشغيلية للقيادة الإدارية على إشراك إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المؤسسية؟
- إلى أي مدى تسهم الكفاءة البشرية للقيادة الإدارية في تعزيز مكانة الموارد البشرية كشريك استراتيجي؟
- ما أبرز المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في ضوء ممارسات القيادة الإدارية؟
- ما التصورات المقترحة لتعزيز فعالية القيادة الإدارية في دعم الموارد البشرية كشريك استراتيجي داخل المؤسسات؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الإدارية بأبعادها (الكفاءة الاستراتيجية، الكفاءة التشغيلية، الكفاءة البشرية) على تفعيل دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسات، وذلك بالتطبيق على شركة السعودية. وتسعى الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة أبعاد القيادة الإدارية في تعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية كشريك في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة في شركة السعودية.
- قياس مدى مساهمة الكفاءة الاستراتيجية للقيادة الإدارية في دعم الموارد البشرية كشريك استراتيجي.
- تحليل أثر الكفاءة التشغيلية للقيادة الإدارية على دور الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- دراسة العلاقة بين الكفاءة البشرية للقيادة الإدارية وتفعيل مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- الكشف عن التحديات التي تواجه تفعيل الموارد البشرية كشريك استراتيجي في ظل نمط القيادة الإدارية الممارس.
- تقديم توصيات تسهم في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي من خلال تحسين أنماط وممارسات القيادة الإدارية.

فرضيات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بأبعادها (الكفاءة الاستراتيجية، الكفاءة التشغيلية، الكفاءة البشرية) وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسات، بالتطبيق على شركة السعودية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الاستراتيجية للقيادة الإدارية وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في شركة السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة التشغيلية للقيادة الإدارية وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في شركة السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة البشرية للقيادة الإدارية وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في شركة السعودية.

نموذج الدراسة

يعتمد النموذج المفاهيمي للدراسة على تصور العلاقة بين القيادة الإدارية كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة، وبين تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي كمتغير تابع، ويستند النموذج إلى مجموعة من الأدبيات والنماذج النظرية الحديثة التي تؤكد على أهمية القيادة الفعالة في دمج إدارة الموارد البشرية ضمن الأطر الاستراتيجية للمؤسسات.

أولاً: المتغير المستقل – القيادة الإدارية ويُقاس من خلال الأبعاد التالية:

- الكفاءة الاستراتيجية
- الكفاءة التشغيلية
- الكفاءة البشرية

ثانياً: المتغير التابع – تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي

منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الأهداف المرجو تحقيقها. إذ سيُستخدم هذا المنهج في وصف وتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة (الكفاءة الاستراتيجية، الكفاءة التشغيلية، الكفاءة البشرية) وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسات، بالتطبيق على شركة السعودية، وسيُوظف هذا المنهج من أجل جمع البيانات، وتحليلها إحصائيًا، واستخلاص النتائج ذات الدلالة التي تدعم فرضيات الدراسة أو تنفيها.

وسوف يتم استخدام الأسلوب الكمي في قياس المتغيرات من خلال إعداد استبانة محكمة تتضمن مجموعة من الفقرات تغطي أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة، وسيتم توزيع هذه الاستبانة على عينة مختارة من موظفي شركة السعودية، تشمل فئات من القيادات الإدارية والعاملين في إدارات الموارد البشرية، لضمان تمثيل مختلف المستويات التنظيمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وسيتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لما لهذا الأسلوب من قدرة على تحقيق التمثيل المناسب لكل فئة من الفئات المستهدفة. كما سيتم تحديد حجم العينة بناءً على إحدى المعادلات الإحصائية المعتمدة مثل معادلة كريجسي ومورغان أو جدول عيناتهم.

أما على مستوى التحليل الإحصائي، فستُستخدم مجموعة من الأدوات التحليلية من خلال برنامج SPSS أو ما يعادله، وتتضمن ما يلي:

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف البيانات.

اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة.

اختبار الصدق الداخلي لعناصر الأبعاد.

اختبار الارتباط البسيط (Pearson) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

واختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات ومعرفة أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي.

وسوف يتم تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة ذات الصلة، مع الحرص على تقديم مناقشة تحليلية تربط بين النتائج النظرية والواقعية، ومن ثم تقديم التوصيات المناسبة التي تسهم في تطوير الممارسات القيادية وتعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل الاستراتيجي للمؤسسة.

الدراسة الميدانية

سوف يتم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً في شركة الخطوط الجوية العربية السعودية (السعودية)، وهي واحدة من أكبر شركات الطيران في منطقة الشرق الأوسط، وتُعد الناقل الوطني للمملكة العربية السعودية. تأسست الشركة في عام 1945م بأمر ملكي عندما تلقى الملك عبد العزيز طائرة من طراز "DC-3" كهدية من الرئيس الأمريكي روزفلت، وكانت هذه الطائرة هي النواة الأولى لتأسيس الشركة.

يقع المقر الرئيسي للشركة في محافظة جدة بمنطقة الخط السريع، حي الخالدية، طريق الملك عبد العزيز، ويُعد هذا المقر مركز العمليات الإدارية والإستراتيجية للشركة، ويحتضن الإدارات العليا والتنفيذية، ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية، والإدارة العامة للقيادة والتطوير المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، وغيرها من الوحدات التنظيمية المحورية.

تتميز بيئة العمل في شركة "السعودية" بتطبيق أحدث الأساليب الإدارية والتكنولوجية، وهي بيئة متعددة المستويات الإدارية، تتوزع فيها الأدوار القيادية بين الإدارة العليا، والقيادات التشغيلية، والمشرفين الفنيين، بما يسمح برصد وتحليل أثر أنماط القيادة المختلفة في بيئة عمل ديناميكية. كما أنها شركة ذات هيكل

تنظيمي رسمي ومعتمد دوليًا، وتخضع لعدد من معايير الجودة العالمية مثل ISO، فضلاً عن كونها عضواً في تحالف سكاى تيم العالمي، مما يعكس تطورها المؤسسي والتزامها بالاحترافية الإدارية.

إن اختيار "السعودية" كموقع ميداني لتطبيق الدراسة ينطلق من كونها نموذجاً معاصراً لمؤسسة كبرى تسعى للتحول الاستراتيجي، مع دور متمم لإدارة الموارد البشرية في عمليات اتخاذ القرار، واستقطاب القيادات المؤهلة، وتصميم استراتيجيات التدريب والتطوير بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

تُعد الشركة أيضاً من أوائل المؤسسات السعودية التي تبنت مفهوم الموارد البشرية كشريك استراتيجي، وليس كمجرد جهة تنفيذية، وهو ما يوفر إطاراً واقعياً وعملياً لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأثر القيادة الإدارية على هذا التحول في دور الموارد البشرية.

إضافة إلى ذلك، فإن المقرر يحتوي على مرافق تنظيمية متكاملة، من قاعات تدريب، ومراكز تخطيط، ونظم معلومات متطورة، تتيح جمع البيانات الميدانية بسهولة وموثوقية عالية. كما يُتوقع أن يكون التفاعل مع المشاركين فعالاً في ظل ما تتبناه الشركة من ثقافة تنظيمية منفتحة على البحث والتطوير.

مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل المكونات التمهيدية للدراسة، وهي:

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فرضيات الدراسة

نموذج الدراسة المفاهيمي

منهجية الدراسة

هيكل الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: القيادة الإدارية (ويُتناول بأبعاده: الكفاءة الاستراتيجية، الكفاءة التشغيلية، الكفاءة البشرية)

المبحث الثاني: تفعيل دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسات

كما يتضمن الفصل عرضًا لأبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف فيما

بينها وبين الدراسة الحالية، وبيان ما تميزت به الدراسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل ما يلي:

نوع المنهج المستخدم

مجتمع الدراسة وعينتها

أداة الدراسة (الاستبانة)

صدق وثبات الأداة

الأساليب الإحصائية المستخدمة

إجراءات جمع البيانات وتحليلها

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

يشمل هذا الفصل تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من أداة الدراسة، ويتضمن:

عرض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اختبار صدق وثبات الأداة

اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل الانحدار والارتباط)

تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

الاستنتاجات العامة

التوصيات التطبيقية والمقترحات المستقبلية

اقتراحات لدراسات مستقبلية

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- (1) هلول، إسلام عصام، و الغرباوي، رامي أكرم. (2024). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج8، ع1 ، 154 - 187. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1489602>
- (2) المصانبي، علي سهيل عيسى، عبدالقادر، فخر الأدبي، و قاسم، سيد بوهار مسلم. (2023). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. مجلة مجمع، ع46 ، 447 - 477. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1412366>
- (3) مساعدي، عماد، و بورغدة، حسين. (2019). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة دراسات اقتصادية، مج13، ع1 ، 351 - 372. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1340607>
- (4) دلدول، جمال. (2023). أساليب القيادة الإدارية الناجحة: دراسة ميدانية لأسلوب الاتصال في المؤسسة التعليمية. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، مج10، ع2 ، 131 - 144. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1389755>
- (5) دحبح، سالم حمد سالم حمد. (2023). دور القيادة الإدارية في تحسين عمل المؤسسات. مجلة منازعات الأعمال، ع81 ، 171 - 183. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1423019>
- (6) بشير، كمال علي محمد، و إسماعيل، زكي مكي. (2019). أثر القيادة الإدارية على الأداء بالمؤسسات الهندسية: دراسة تطبيقية على شركة البجراوية للتصنيع الفترة 2016 - 2018 م (رسالة دكتوراه). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1106432>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- 1) Rawis, J. A. M., Tambingon, H. N., & Lengkong, J. S. J. (2024). The Role Of Leadership In Improving The Engagement And Productivity Of Human Resources In Educational Institutions. *Eduvest*, 4(10), 9654–9660. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i10.38827>
- 2) Rustiawan, I., Gadzali, S. S., Suharyat, Y., Iswadi, U., & Ausat, A. M. A. (2023). The Strategic Role of Human Resource Management in Achieving Organisational Goals. *Innovative*, 3(2), 632–642. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i2.345>
- 3) Reddy, T. L., Padmini, Ms., & Pavan, K. (2024). The Role of Strategic HRM in Strengthening Internal Brand Building in Higher Education Institution. *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*, 08(08), 1–11. <https://doi.org/10.55041/ijsrem36955>
- 4) Alghamdi, J., & Alotaibi, H. (2024). The impact of human resources strategies in the General Presidency for the Affairs of the Holy Mosque (Al-masjid Al-haram) on the extent to which it achieves the Kingdom's Vision 2030. *Al-Majallah al-Dawlīyah Lil-‘ulūm al-Mālīyah Wa-al-Idārīyah Wa-al-Iqtisādīyah*, 3(12), 101–131. <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2024.v3n12p5>
- 5) Dawood, H. (2023). The Role of Administrative Leadership in the improving Performance of Employees: Iraqi Universities as a Model. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 4(1), 25–38. <https://doi.org/10.47616/jamrems.v4i1.410>
- 6) Basiru, J. O., Ejiofor, C. L., Onukwulu, E. C., & Attah, R. U. (2023). Leadership in administrative efficiency: A review of theoretical approaches

and conceptual models for organizational improvement. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(2), 1231–1246.
<https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0929>

- 7) Anyanugo, M. O., Ololube, N. P., & Okuru, C. L. (2024). Establishing the Basis for Organizational Success through Effective Leadership. *South Asian Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(04), 156–169. <https://doi.org/10.36346/sarjhss.2024.v06i04.003>