

دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي

(دراسة تطبيقية على موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض)

إعداد الطالبة: رجاء أحمد هلال

251002285

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025/1447

مقدمة:

لقد حظيت ظاهرة القيادة بوجه عام، والقيادة الإدارية بشكل خاص، باهتمام كبير من الباحثين والدارسين على اختلاف اتجاهاتهم الفكرية ومناهجهم العلمية، منذ أقدم العصور وحتى يومنا هذا. فقد ارتبط الاهتمام بالقيادة بنشوء أولى التجمعات الإنسانية البسيطة، واستمر هذا الاهتمام بالتطور عبر المراحل المختلفة التي مرت بها المجتمعات، وما صاحبها من تحولات وتغيرات شاملة في الجوانب الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتنظيمية. ومع تطور المجتمعات وبلوغها مرحلة المجتمع العلمي الحديث، أو ما يُعرف بمجتمع ما بعد الصناعة، الذي يتسم بدرجات عالية من التعقيد البنائي والوظيفي، أصبح الدور القيادي محل إدراك ووعي متزايد بوصفه عاملاً محورياً في تحقيق التقدم والتطور والتنمية على مستوى مختلف الأنظمة والمجالات. (بوارس، 2014: 14)

تُعد القيادة الفعالة من المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها القائد الساعي إلى تحقيق أفضل النتائج لمنظَّمته. ويتجسد ذلك في قدرته على توفير متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتمكين العاملين من أداء مهامهم بفعالية، وتحفيزهم لبذل جهود إضافية، والتصرف بكفاءة في المواقف الصعبة، بالإضافة إلى أداء المهام الإدارية بإتقان وكفاءة. ويُساهم ذلك في تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الجودة، وفي أقصر وقت ممكن، وبأقل قدر من التكاليف والجهد. (أُمبائي، 2015: 181)

نظراً لأن المؤسسات تضم موارد بشرية تنتمي إلى خلفيات متنوعة من حيث الجغرافيا والدين واللغة والثقافة والسياسة، فإن مظاهر التنوع الثقافي غالباً ما تكون أكثر وضوحاً من مظاهر التجانس والتشابه. ومن ثم، تبرز الحاجة الملحة إلى مراعاة هذا التنوع عند تنفيذ الأنشطة الإدارية. وتُعد قدرة المؤسسات على إدارة هذا التنوع الثقافي عاملاً بالغ الأهمية يساهم في تحقيق ميزة تنافسية داخل الأسواق الدولية. إذ تساهم إدارة التنوع في تعزيز مرونة المؤسسة وديناميكيته، بما يمكنها من الاستجابة بفعالية لمتطلبات البيئات الدولية المتغيرة. ومن هنا، يصبح من الضروري أن يمتلك المدبرون مهارات فعالة في إدارة الاختلافات الثقافية داخل بيئات العمل، من خلال تبني فهم إداري قائم على القيم العالمية، مع الحفاظ في ذات الوقت على احترام القيم الوطنية والمحلية وعدم إغفالها. (بوتام، 2023: 62)

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات عمل المنظمات المعاصرة، أصبحت المنظمات مطالبة بتبني استراتيجيات فعالة تعزز قدرتها على التكيف مع تلك المتغيرات لتحقيق مستويات أداء مرتفعة. ومن هنا تبرز أهمية القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي داخل بيئات العمل ذات التنوع الثقافي، لما لها من دور جوهري في تحقيق الأهداف وتمكين المنظمة من النمو والتطور ومواجهة الأزمات بمرونة وكفاءة. وتُعد قدرة القيادة على التأثير الفعّال، ودعم العاملين، وتوفير متطلبات العمل، مع تحسين كفاءة العمليات من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وتطويرها وتعزيزها، من العوامل الأساسية لتحقيق الأداء العالي. كما تساهم القيادة الاستراتيجية في تنمية مهارات العاملين عبر التدريب المستمر الذي يواكب التطورات التكنولوجية. إذ إن القيادة الفعالة، بما تمتلكه من قدرات شخصية ومعرفية وتنظيمية وإبداعية، قادرة على مواجهة الأزمات والتحديات والارتقاء بمستوى أداء الأفراد والمؤسسة ككل. (الغزاوي، 2021: 17)

وبناءً على ما تقدم من دلالات تؤكد أهمية الدور الحيوي للقيادة الإدارية، فقد سعت الباحثة إلى دراسة دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، باعتبارها من أكثر المدن السعودية التي تضم مؤسسات عمل تتسم بالتنوع الثقافي.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحول من مجتمع الإنتاج إلى مجتمع المعرفة، برزت الحاجة إلى تعزيز التفاعل الإيجابي بين الثقافات المختلفة داخل بيئات العمل، حيث أصبحت المنظمات الإدارية تسير تحت مظلة قيادة إدارية قادرة على إدارة هذا التنوع بفعالية. وقد صاحب هذا التحول اتساع دائرة التنوع الثقافي للعاملين في كل من القطاعين العام والخاص، نتيجة لاستقطاب أفراد من خلفيات ثقافية متعددة، مما زاد من تعقيد بيئات العمل وأبرز الحاجة إلى تطوير أنماط قيادية تتلاءم مع هذا التنوع.

وانطلاقاً من فكرة التكامل بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي للعاملين، برزت نواة المشكلة في التساؤل حول كيفية تحقيق هذا التكامل بشكل كفاء وفعال داخل القطاعين الحكومي والخاص، بحيث تتمكن القيادة الإدارية من توجيه هذا التنوع نحو تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل. ويتطلب ذلك فهم طبيعة الدور الذي تقوم به القيادة في تعزيز الأداء الوظيفي، وكيفية إدارتها للفروق الثقافية بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

وقد أدى اتساع نطاق العولمة وظهور الشركات متعددة الجنسيات إلى تطوير أنماط حديثة من القيادة الإدارية، تتطلب من القادة امتلاك مهارات عالية في التوجيه والإلهام والتحفيز للعاملين من ثقافات متنوعة. إذ إن نجاح القيادة في مثل هذه البيئات يعتمد على قدرتها على فهم الفروقات الثقافية، وتجنب ما يُعرف بـ"النقاط العمياء" في التعامل مع السلوكيات المختلفة، مع النظر إلى التنوع الثقافي بوصفه فرصة لتعزيز الإبداع وتحقيق قيمة مضافة، وليس مجرد تحديٍّ أو تهديد.

ورغم ما تُظهره الأدبيات من أهمية القيادة الإدارية في تمكين العاملين وتعزيز كفاءتهم وتحقيق الجودة، إلا أن هناك فجوة معرفية لا تزال قائمة بشأن الآليات التي تستطيع من خلالها القيادة الإدارية التأثير بشكل مباشر وفعال على رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل بيئات العمل متعددة الثقافات. إذ أن التوفيق بين اختلاف القيم والثقافات من جهة، ومتطلبات تحقيق مستويات أداء مرتفعة من جهة أخرى، لا يزال يمثل تحدياً حقيقياً للقيادات الإدارية في مثل هذه البيئات المتنوعة.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب علمية وعملية، إذ تُسلط الضوء على أحد الموضوعات الحيوية في مجال إدارة المنظمات، والمتمثل في العلاقة بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي وتأثيرها على الأداء الوظيفي. فالمنظمات اليوم لم تعد كيانات متجانسة ثقافياً، بل أصبحت بيئات متعددة الثقافات نتيجة العولمة واتساع حركة القوى العاملة بين الدول، مما يجعل فهم كيفية إدارة هذا التنوع أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

تشير البيانات الإحصائية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء (GASTAT) للربع الثاني من عام 2022 إلى أن سوق العمل في مدينة الرياض يتسم بقدر عالٍ من التنوع الثقافي. فقد بلغ إجمالي عدد العاملين في السوق المحلي حوالي 4,641,567 موظفاً، يتوزعون بين السعوديين وغير السعوديين بنسب متفاوتة.

يبلغ عدد العاملين السعوديين حوالي 1,547,973 موظفًا، منهم 954,578 من الذكور و593,395 من الإناث، بينما يبلغ عدد العاملين غير السعوديين ما يقارب 3,093,594 موظفًا، منهم 2,917,340 من الذكور و176,254 من الإناث. ووفقًا لهذه الأرقام، فإن نسبة العاملين غير السعوديين تشكل ما يقارب 66.6% من إجمالي القوى العاملة، في مقابل 33.3% للعاملين السعوديين. من جهة أخرى، تعكس معدلات التوظيف مستويات مرتفعة لكلا الفئتين، حيث يبلغ معدل توظيف السعوديين 92.5%، في حين يصل معدل توظيف غير السعوديين إلى 98.3%، وبمعدل توظيف إجمالي يصل إلى 95.7%.

تعكس هذه البيانات بوضوح أن بيئات العمل في مدينة الرياض تعتمد بشكل كبير على القوى العاملة متعددة الجنسيات، مما يؤدي إلى تنوع ثقافي واسع داخل المنظمات. ويترتب على هذا التنوع العديد من التحديات والفرص التي تتعلق بقدرة القيادة الإدارية على إدارة الفروقات الثقافية، وتعزيز التفاهم والاندماج بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة، بما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء الوظيفي.

وبناء على ذلك، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد المتغيرات الجوهرية في بيئات العمل المعاصرة، وهو إدارة التنوع الثقافي، ودور القيادة الإدارية في توجيه هذا التنوع نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي. فمع التزايد المستمر في التنوع داخل بيئات العمل في مدينة الرياض، تصبح الحاجة ماسة لفهم الأدوار القيادية التي تساهم في تعزيز الكفاءة، ورفع معدلات الإنتاجية، وتحقيق بيئة عمل أكثر تكاملاً وتعاوناً.

كما أن أهمية الدراسة تنبع من تركيزها على دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي، باعتبار أن القائد هو العنصر المحوري القادر على التأثير في توجيه العاملين، وخلق بيئة عمل منسجمة رغم اختلاف الخلفيات الثقافية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وتُعد هذه الدراسة ذات قيمة علمية؛ نظرًا لندرة الدراسات العربية، خاصة في البيئة السعودية، التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي وتأثيرها على الأداء الوظيفي بشكل متكامل. كما أنها تأتي استجابة لتوصيات العديد من الدراسات السابقة التي دعت إلى مزيد من البحث في هذا المجال الحيوي، لفهم كيفية تفاعل القادة مع التنوع الثقافي، وأثر ذلك على تحقيق الأهداف المؤسسية.

وعليه، تأمل الباحثة أن تُسهم هذه الدراسة في تقديم إضافة علمية ومعرفية، فضلاً عن تقديم حلول وتوصيات عملية تدعم القيادات الإدارية في المؤسسات ذات الطابع المتنوع ثقافياً، لتعزيز الأداء الوظيفي، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات.

أهداف الدراسة:

تعتمد الدراسة على هدف رئيسي يتمثل في: "معرفة دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي" ينبثق من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:

- معرفة مستوى ممارسة القيادة الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص.
- معرفة مدى تأثير التنوع الثقافي للعاملين على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.
- معرفة طبيعة العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية وإدارة التنوع الثقافي داخل بيئة العمل.

- بيان مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي.
- التطرق إلى أبرز التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي لتعزيز الأداء الوظيفي.

تساؤلات الدراسة

تعتمد الدراسة على تساؤل رئيسي يتمثل في: "ما دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي؟" ينبثق منه عدة تساؤلات فرعية، تتمثل في:

- ما مستوى ممارسة القيادة الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص؟
- ما مدى تأثير التنوع الثقافي للعاملين على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص؟
- ما طبيعة العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية وإدارة التنوع الثقافي داخل بيئة العمل؟
- كيف تسهم القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي لتعزيز الأداء الوظيفي؟

فروض الدراسة:

تعتمد الدراسة على فرضية رئيسية تتمثل في "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي في القطاعين الحكومي والخاص" تنبثق منها عدة فرضيات فرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمستوى ممارسة القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتنوع الثقافي للعاملين على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمهارات القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي داخل بيئة العمل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لقدرة القيادة الإدارية على مواجهة تحديات التنوع الثقافي في تعزيز الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.

الدراسات السابقة:

تُعد القراءة التحليلية للدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، أداة أساسية تساهم في مساعدة الباحث على بناء تصور واضح وشامل حول المتطلبات العلمية والمنهجية للدراسة. إذ تمكّنه من تحديد الأبعاد الرئيسة، واختيار المنهجيات الملائمة التي تعزز من جودة الدراسة وموثوقيتها. (عبيدات، وآخرون، 1999: 26)

ويقصد بمصطلح الدراسات السابقة، تلك الجهود البحثية التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه، والتي تُراجع بهدف تمكين الباحث من الانطلاق من حيث انتهى الآخرون، مع الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين دراسته والدراسات السابقة، بما يساهم في تعميق الفهم وصقل الإطار النظري للدراسة. (العزاوي، 2007: 46)

أولاً: الدراسات العربية

■ الدراسة الأولى: دراسة (العامودي، 2013)، بعنوان: " مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية "مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات القيادية في دوائر الترخيص وأهميتها في سياق الدراسة، والتعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري الترخيص وأثره على أداء المهام الوظيفية، إلى جانب الوقوف على مزايا الأنماط القيادية ومدى فعاليتها، وتحديد أوجه القصور فيها بغرض الوصول إلى الأنماط القيادية الأكثر ملاءمة في ظل بيئة العمل السائدة.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة المدروسة وتحليلها، كما استخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بدوائر الترخيص في محافظات قطاع غزة، من مختلف المسميات الإشرافية والدرجات الوظيفية القيادية، والبالغ عددهم (70) موظفًا، وقد شملت العينة مجتمع الدراسة بأكمله.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ساد النمط القيادي الديمقراطي بين العاملين في سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات العاملين في النمطين الديمقراطي والترسلي وبين درجاتهم على استبانة كفاءة الأداء.
- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات العاملين في النمط الأوتوقراطي والترسلي وبين درجاتهم على استبانة كفاءة الأداء.
- تبين أن النمطين الديمقراطي والترسلي - من وجهة نظر المبحوثين - يسهمان في رفع كفاءة الأداء، بينما لم يكن للنمط الأوتوقراطي تأثير يذكر في تحسين الأداء.
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بأنماط القيادة تُعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، أو نوع الوظيفة.

تعقيب: توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مهمة في مجالي القيادة والأداء الوظيفي، وقدمت بيانات دقيقة تدعم الفهم النظري والعمل للموضوع. ومع ذلك، فهي تختلف عن الدراسة الحالية من حيث الجانب الميداني، إذ ركزت الدراسة الحالية على تأثير القيادة الإدارية في القطاعين (الحكومي والخاص) ضمن بيئات عمل تتسم بالتنوع الثقافي، مع اعتماد القيادة الإدارية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، في حين عالجت الدراسة السابقة الأداء الوظيفي كمتغير مستقل والأنماط القيادية كمتغير تابع. كما تختلف الدراستان أيضًا من حيث طبيعة عينة الدراسة وسياقها التنظيمي.

■ الدراسة الثانية: دراسة (نور، 2017)، بعنوان: " القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين" مذكرة لنيل درجة الدبلوم العالي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الشندي، جمهورية السودان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الإدارية، وبيان أنماطها ونظرياتها، فضلاً عن تحديد النمط القيادي الملائم لتحقيق زيادة في أداء العاملين. كما سعت إلى توضيح مفهوم أداء العاملين، وعناصره، وأنواعه، وأهميته. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وخصائصها بدقة، بينما لجأ في الجانب التطبيقي إلى منهج دراسة الحالة لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسة، كما استعان بالمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بنك فيصل الإسلامي فرع شندي، بينما تكونت عينة البحث من (30) موظفاً من العاملين في البنك.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إثبات صحة الفرضية الأولى، التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين، حيث تحقق ذلك في جميع العبارات التي تقيسها.
- إثبات صحة الفرضية الثانية، التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين، وقد تحقق ذلك في جميع العبارات التي تقيسها.
- إثبات صحة الفرضية الثالثة، التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين، وقد تحقق ذلك في جميع العبارات التي تقيسها.
- تبين أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل، وتسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وتعامل المرؤوسين دون تحيز، كما تشرکہم في عملية اتخاذ القرار.
- يتبنى البنك أنظمة وقوانين مرنة تساعد القيادات الإدارية على زيادة فعاليتها في الدفاع عن حقوق العاملين.
- يحرص القائد الإداري على توضيح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه، ويضع خططاً لتحفيزهم على العمل، كما يسعى إلى تنفيذ القرارات المتخذة بكل حزم.

تعقيب: ساهمت هذه الدراسة في بناء الإطار النظري من خلال الخلفية العلمية والنتائج التي توصلت إليها، والتي أسهمت بدورها في تفسير نتائج الدراسة الحالية، مع الإشارة إلى اختلافها عنها من حيث عينة الدراسة.

■ الدراسة الثالثة: دراسة (السكر، 2019)، بعنوان: " القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة الملكية الأردنية"، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة لدى القادة في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لديهم، وكذلك دراسة أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية.

اتبعت الباحثة المنهج الكمي بالاعتماد على المسح الميداني، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الملكية الأردنية، فيما اختيرت عينة الدراسة، البالغ عددها 260 موظفًا، بطريقة ميسرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي، مما يدل على أن ممارسة القادة للقيادة الخادمة يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
- عدم وجود أثر إيجابي لكل من التصور وسلوك المعالجة العاطفية على الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن هذا السلوك لا يؤدي دورًا فعليًا في تحسين أداء الموظفين.
- وجود أثر إيجابي لسلوك مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح في تحسين الأداء الوظيفي.
- وجود أثر سلبي للتعامل الأخلاقي على الأداء الوظيفي.

تعقيب: رغم وجود تشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية، وإمكانية الاستفادة من منهجيتها في تأكيد الحقائق العلمية المتعلقة بالقيادة والأداء الوظيفي، إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع وعينة الدراسة.

■ الدراسة الرابعة: دراسة (العوفي، 2019)، بعنوان: " دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة"، دراسة مقدمة كمشروع بحثي لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع معلمات المرحلة الابتدائية بقطاع التعليم في منطقة المدينة المنورة، والبالغ عددهن (6279) معلمة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكوّنة من (362) معلمة موزعات على (20) مدرسة ابتدائية تم اختيارها عشوائياً. واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمارس القيادات الإدارية بقطاع التعليم في منطقة المدينة المنورة المهارات القيادية الفعّالة بدرجة مرتفعة جداً.
- يمارس القادة المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعّالة وتقييم جودة الأداء بدرجة مرتفعة.
- تواجه القيادات معوقات تحد من فعالية القيادة بدرجة مرتفعة.
- تحقق القيادات جودة الأداء الإداري بدرجة مرتفعة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين القيادة الفعّالة وجودة الأداء الإداري.
- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مجتمع الدراسة لأثر القيادة الفعّالة على جودة الأداء تعزى لمتغيري (العمر والمؤهل العلمي)، بينما لم تظهر فروق تعزى لمتغير الخبرة.

تعقيب: ساهمت هذه الدراسة في بناء الإطار النظري من خلال الخلفية العلمية والنتائج التي توصلت إليها، والتي أسهمت بدورها في تفسير نتائج الدراسة الحالية، مع الإشارة إلى اختلافها عنها من حيث عينة الدراسة.

■ الدراسة الخامسة: دراسة (بومتام، رشيد، 2023)، بعنوان: "إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية دراسة حالة مؤسسة JIN YING الصينية"

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر إدارة التنوع الثقافي على الأداء الدولي لمؤسسة (JIN YING) الصينية. وقد تم تصميم استبانة وُزعت على عينة عشوائية من الموارد البشرية في المؤسسة، التي يبلغ إجمالي عدد أفرادها (54) موظفًا، واستُعيدت (43) استبانة صالحة للتحليل. استخدمت الدراسة معامل الارتباط، ومعادلة الانحدار الخطي، وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS). منهجيًا، اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث جُمعت البيانات باستخدام مقياس ليكرت، كما جُمعت البيانات النظرية عبر تحليل المقاربات النظرية.

أبرز نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن جميع ممارسات إدارة التنوع الثقافي يُنظر إليها على أنها ذات تأثير متوسط على الأداء الدولي للمؤسسة.
- تبين أن الخلفية الثقافية للبلد الأم تؤثر في استراتيجية المدير الصيني بمؤسسة (JIN YING) في عدة أبعاد، إلا أن الأنشطة الإدارية في المؤسسة لا تستند فقط إلى ثقافة البلد الأم (الصين)، بل تأخذ أيضًا في الاعتبار ثقافة البلد المضيف.
- تعمل المؤسسة بجد على التكيف وتأسيس ثقافة تنظيمية خاصة بها تقوم على التنوع وقبول ثقافة الآخر.
- يرى المسؤولون الصينيون أن التنوع الثقافي يشكل ميزة تنافسية، ويدركون هذه الاختلافات ويتقبلونها من خلال الوعي والقبول، مستفيدين من القيم الإيجابية للتنوع بين الثقافة الصينية والثقافة الجزائرية. كما يلجأ المديرون إلى أساليب خارج إطار العمل لتعزيز علاقاتهم مع الطرف الجزائري.

تعقيب: تُعد هذه الدراسة ذات قيمة نظرية وتطبيقية في فهم العلاقة بين التنوع الثقافي والأداء الدولي، كما أنها تسلط الضوء على قدرة المؤسسات متعددة الجنسيات على التكيف مع بيئات ثقافية مختلفة. إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث البيئة والسياق الثقافي والعينة.

■ الدراسة السادسة: دراسة (الحارثي، 2023)، بعنوان: "دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية" دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة، ممثلة في: جمعية نماء الأهلية، جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية، وجمعية الشقائق. وتفرعت عن هذا الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية تمثلت في: تحديد درجة ممارسة القيادة الداعمة بأبعادها (تمكين العاملين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) لدى العاملين في تلك المنظمات، والكشف عن مستوى الثقة التنظيمية لديهم، فضلاً عن التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد بلغت العينة العشوائية البسيطة (218) موظفًا من مجتمع الدراسة البالغ (500) موظف، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة (241)، وبعد استبعاد (10) استبانات غير صالحة للتحليل، خضعت (231) استبانة للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود دور للقيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية (0.000).
- ارتفاع درجة ممارسة القيادة الداعمة في تلك المنظمات بمتوسط حسابي (4.21 من 5.00) ووزن نسبي (84.2%).
- ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين بمتوسط حسابي (4.17 من 5.00) ووزن نسبي (83.4%).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وملتغير المؤهل الدراسي لصالح الحاصلين على درجة الماجستير.

تعقيب: تُبرز هذه الدراسة أهمية القيادة الداعمة كمدخل فعال لتعزيز الثقة التنظيمية في بيئات العمل غير الربحية، مما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الانسجام بين العاملين. كما أن النتائج التي توصلت إليها تُثري الإطار النظري للدراسات ذات الصلة من خلال إثبات العلاقة الإيجابية بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية، وتكشف عن أبعاد شخصية (مثل الجنس والمؤهل العلمي) تؤثر في هذه العلاقة. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على سياق بيئة العمل ذات التنوع الثقافي في القطاعين الحكومي والخاص.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

- الدراسة الأولى: دراسة (تامكن، وآخرون، 2010) بعنوان: "تجاوز التوقعات: مبادئ القيادة المتميزة" في الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت هذه الدراسة إلى وصف ممارسات القيادة السائدة في ست منظمات رئيسة في المملكة المتحدة، حيث اعتمد الباحثون على تقرير يستند إلى (262) مقابلة أجريت مع قادة طُلب منهم التأمل في فلسفتهم القيادية وأنشطتهم العملية. وقد اتبعت الدراسة منهجًا تجريبيًا قائمًا على الأساليب النوعية، وأسفرت هذه المقابلات عن استخلاص ثمانية (8) موضوعات علمية استُخدمت لاحقًا للتمييز بين القيادة الجيدة والقيادة المتميزة، بدلاً من الاكتفاء بمقارنة القيادة الجيدة بالقيادة السيئة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يتسم القادة المتميزون بأنهم يفكرون ويتصرفون وفق نسق منتظم، وعلى خلاف القادة الجيدين، فإنهم ينظرون إلى الصورة الكلية، ويتنقلون بمرونة بين مختلف العناصر، ويزاوجون بين تفكيرهم والنشاط التنظيمي. ويُعد الوعي العميق بالغاية، إلى جانب فهم كيفية ترابط مختلف جوانب المنظمة، من العوامل الجوهرية في هذا السياق. فالغاية هي ما يقود الأداء، والقادة المتميزون يدركون ذلك ولا يسمحون لأي شيء أن يعيق تحقيقها، إذ يجمعون بانسيابية بين أدوار الإدارة والقيادة.

- ينظر القادة المتميزون إلى العلاقات الإنسانية باعتبارها السبيل الرئيس لتحقيق الأداء، ويخصصون جزءاً كبيراً من وقتهم وتركيزهم للعاملين ومناخ المنظمة. فبينما يعتبر القادة الجيدون الأفراد مجرد عنصر من عناصر الإنجاز، ينظر القادة المتميزون إلى العاملين باعتبارهم المحور الأهم، فيستمعون إليهم ويراقبونهم ويهتمون باحتياجاتهم، إلى جانب تلبية احتياجات العملاء، والموردين، والشركاء، والزملاء.
- يتسم القادة المتميزون بتواضع مشفوع بثقة بالنفس؛ إذ يدركون أنهم لا يستطيعون تحقيق النتائج المنشودة بمجهوداتهم الفردية، بل من خلال تأثيرهم في العمل وفي مَن بيده اتخاذ القرار. فهم يحققون الأهداف عبر الآخرين، معتمدين على قدرتهم على التأثير والإقناع.

تعقيب: على الرغم مما قدمته هذه الدراسة من إسهام نظري وميداني في موضوع القيادة، فإنها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث التطبيق؛ إذ أُجريت في منظمات بريطانية تختلف في خصائصها عن المنظمات السعودية، وكذلك من حيث منهجية جمع البيانات والتعامل مع بعض المتغيرات.

- الدراسة الثانية: دراسة (برناند، 2009)، بعنوان: "أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء الاجتماعي في سياق الثقافة الوطنية"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية ستراسبورغ للإدارة، جامعة ستراسبورغ، باريس.

هدفت هذه الدراسة إلى الإسهام نظرياً في إثراء المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مستندةً إلى إطار مفاهيمي مستلهم من تيارات بحثية متعددة ومنبثقة عن نظريات هذا المجال. اعتمد الباحث المنهج التجريبي، مستخدماً أداة الاستبانة لجمع البيانات. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من مجموعتين: مجموعة شركة كيبك ومجموعة شركة إنجلترا، فيما استُخدمت عينة احتمالية شملت (450) موظفاً موزعين على (9) مكاتب في كل من كيبك وإنجلترا.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، من أبرزها:

- أوضحت النتائج أن أداء مجموعة كيبك يفوق أداء مجموعة إنجلترا. ويُعزى ذلك، على الأرجح، إلى استحواد شركة كيبك على شركة إنجلترا في السنوات الأخيرة، مما مكن موظفي كيبك من فهم الثقافة والممارسات بشكل أفضل. كما أشار هوفستد إلى أن مراعاة الثقافة الوطنية تعزز من فرص تحقيق أداء متميز داخل المنظمات. ولتحسين الأداء، يُستحسن أن تقوم شركة كيبك بتحليل مدى ملاءمة ممارسات الموارد البشرية، المطبقة في سياق السيطرة العالية على عدم اليقين، مع طبيعة المجموعة الإنجليزية. (الفرضية الأولى ثبتت جزئياً).
- كشفت النتائج المتعلقة بالكفاءة عن أهميتها في جميع الأبعاد الثقافية، حيث أظهر كلا المجموعتين تصوراً إيجابياً عن كفاءتهما. ومع ذلك، يبدو أن هذا الأداء يتأثر بعوامل أخرى، ويتجلى من خلال وجود تفاعل واضح بين المجموعتين، باستثناء بُعد الأنوثة. كما أظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية، المطبقة في سياق أنوثة عالية، تعزز الكفاءة، في حين أن هذه الممارسات نفسها قد تؤثر سلباً على مجموعة إنجلترا. ويعني ذلك أن الأداء سيكون أعلى إذا اتسمت الممارسات بسياق ذكوري مرتفع. (الفرضية الثانية ثبتت جزئياً).
- أظهرت النتائج كذلك وجود تفاعل بين المجموعتين فيما يتعلق بالحالة الذهنية، إذ حققت مجموعة كيبك أداءً أفضل في هذا الجانب مقارنةً بالمجموعة الإنجليزية. ونظراً لأن ثقافة كيبك تتسم بجماعية أعلى مقارنةً

بإنجلترا، فمن الواضح أن الممارسات المطبقة في كيبك يجب أن تُصمم بما يتناسب مع سياق الجماعية، بينما ينبغي لإنجلترا تبني ممارسات تتوافق مع سياق الفردية. (الفرضية الثالثة ثبتت جزئياً).

- كما أظهرت النتائج تفاعلاً بين المجموعتين فيما يخص رضا الموظفين فقط، حيث سجلت مجموعة كيبك مستويات رضا أعلى مقارنة بمجموعة إنجلترا، وذلك عندما طبقت ممارسات الموارد البشرية في سياق يتميز بارتفاع التسلسل الهرمي. أما بالنسبة للأبعاد الأربعة الأخرى (السلوك، الاختصاص، الالتزام، العاطفة)، فلم يُلاحظ أي تفاعل ذي دلالة.

تعقيب: على الرغم من أن هذه الدراسة قدمت نتائج ميدانية قيّمة فيما يتعلق بالأداء، إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية؛ إذ ركزت هذه الدراسة السابقة على ممارسات الموارد البشرية كمتغير مستقل، بينما ركزت الدراسة الحالية على القيادة كمتغير مستقل، فضلاً عن اختلاف المنهجية المتبعة بين الدراستين.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأسس النظرية التي تسهم في تفسير العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي، وهي كما يلي:

أولاً: النظريات المُفسرة للقيادة.

أجرى خبراء الإدارة خلال المئة عام الماضية العديد من الدراسات والأبحاث بهدف التعرف على العوامل التي تصنع القائد الجيد. وقد ربطت النظريات الأولى بين القيادة وصفات القائد، بينما نسبت الدراسات في خمسينيات القرن الماضي فاعلية القيادة إلى سلوك القائد. وفي الآونة الأخيرة، برز اتجاه يرى أن القيادة الناجحة تعتمد على قدرة القائد في مواجهة التحديات والتعامل معها بفعالية. (هالان، 2009: 20)

وبناءً على ذلك، ظهرت العديد من النظريات والنماذج التي وضعها العلماء والباحثون لتفسير ظاهرة القيادة، ومن أبرزها:

1. نظرية الرجل العظيم:

ترجع الجذور الأولى لهذه النظرية إلى عهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد آنذاك أن القادة يولدون قادة، وأنهم يتمتعون بسمات وخصائص جسمانية وعقلية ونفسية فطرية تؤهلهم لممارسة القيادة. إلا أن الآراء اختلفت وتباينت بشأن ماهية هذه السمات وأهميتها النسبية. ويُعد فرنسيس جالتون من أبرز أنصار هذه النظرية، إذ قدّم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية دعمًا لفكرتها، مؤكداً أثر السمات الوراثية في تشكيل القائد. وقد كان لدراسته التي أجراها عام 1879 أثر كبير على باحثين ومفكرين تبَنوا هذا الاتجاه، بدءاً من وودز عام 1913 وصولاً إلى بجينيز عام 1960.

وأجرى وودز دراسة موسعة حول ظروف القيادة في (14) أمة عبر فترات زمنية تراوحت بين خمسة إلى عشرة قرون، وانتهى إلى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشكل ملامحها وفقاً لتلك القدرات.

وعلى ضوء ما سبق، يتضح أن هذه النظرية ظلت موضع اهتمام الباحثين على مدى قرن من الزمن، وتركزت معظم الدراسات في هذا السياق على الكشف عن السمات الفسيولوجية والعقلية والشخصية للقادة العظام. إلا أن هذه الدراسات أخفقت في التوصل إلى اتفاق واضح بشأن السمات القيادية الوراثية المحددة، فضلاً عن بروز اتجاهات جديدة، خاصة من المدارس السلوكية والنفسية، التي عارضت هذا الطرح وأكدت أن القادة يُصنعون ولا يُولدون قادة. (أبو الفضل، 1996: 16)

2. نظرية السمات:

ترى هذه النظرية أن القيادة تتشكل بفضل السمات التي يمتلكها القائد، وأن النمط القيادي الفعّال يقوم على وجود خصائص وصفات مميزة للقائد تميّزه عن غيره، دون أن تكون القيادة بالضرورة وراثية كما افترضت نظرية الرجل العظيم. ومن أبرز هذه السمات: الشجاعة، الأمانة، الذكاء، الشعور بالهدف والعمل لتحقيقه، إلى جانب سمات أخرى مثل السن، البنية الجسدية، الثقة بالنفس، الإرادة، والقدرة على اتخاذ القرارات. كما تشير إلى أن نوعية الأداء ترتبط بنوعية السمات المميزة للعنصر البشري، حيث تسهم المعرفة الفنية للقيادة، إذا اقترنت بنمط قيادي مناسب، في توجيه العاملين والتأثير على أداؤهم. وتُعد هذه السمات معياراً لتقييم الأداء من خلال تجلّيا في جوانب متعددة كالتعاون والمواظبة، فضلاً عن التمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية التي ينبغي أن يتحلّى بها القائد (جي، 2021: 414)

3. النظرية السلوكية:

بناءً على الانتقادات التي وُجّهت إلى نظرية السمات، ولا سيما صعوبة التوصل إلى تعميمات دقيقة للسمات المقترحة، فضلاً عن صعوبة حصر أوجه التشابه بين القادة ومقارنتها، برزت الحاجة إلى تطوير اتجاه جديد هو المنحى السلوكي. ويركز هذا المنحى على أن القادة المؤثرين يتبعون أنماطاً سلوكية محددة في قيادتهم للأفراد والجماعات بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، مما ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية ومستويات الإنتاج. ويتجلى هذا السلوك أثناء ممارسة القائد لعمله مع الجماعة، مما يتيح إمكانية دراسة سلوكه القيادي بشكل مباشر. (قطامي، أبو نعيم، 2016: 33-34)

4. النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية فيدلر استجابة للثغرات التي كشفت عنها النظرية السلوكية في تفسير القيادة، حيث بدأ الباحثون بالتركيز على الاعتبارات والمتغيرات الموقفية، انطلاقاً من افتراض أن فاعلية القائد هي نتاج تفاعل بين شخصية القائد، وشخصية المرؤوسين، والمتغيرات الموقفية. وقد افترض فيدلر ضرورة قياس بُعدين أساسيين في هذا الإطار:

- أ. البعد الأول: وصف القائد للمرؤوس الأقل تفضيلاً لديه؛ فإذا وصفه القائد بشكل إيجابي، فهذا يشير إلى اهتمامه بالمرؤوسين، وإذا وصفه بشكل سلبي، فهذا يدل على تركيزه على المهام، وقد يتسم موقفه بالاعتدال بين الاثنين. (مع الإشارة إلى أن بعض الباحثين شككوا في صدق هذا المقياس).
- ب. البعد الثاني: الموقف القيادي، ويقاس وفق ثلاثة أبعاد مرتبة حسب أهميتها:
 - علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س).
 - هيكلية المهام: مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (ل).

- قوة القائد: قوية (ق) أو ضعيفة (ض).

وينتج عن هذه الأبعاد مجموعة من المواقف القيادية التي تحدد مدى سلطة القائد؛ ففي أحد المواقف (س، ل، ض) تكون سلطة القائد ضعيفة وتتطلب تركيزًا أكبر على المهام. وفي أربعة مواقف أخرى (س، ل، ق)، (س، م، ض)، (س، م، ق)، (ج، ل، ض) تكون سلطة القائد معتدلة وتستلزم قائدًا يركز على العلاقات الإنسانية. أما في المواقف الثلاثة الأخيرة (ج، ل، ق)، (ج، م، ض)، (ج، م، ق) فتكون سلطة القائد قوية ويحتاج فيها إلى الجمع بين التركيز على المهام والعلاقات الإنسانية.

ويقوم نموذج فيدلر على نمطين أساسيين: التوجه نحو المهام، والتوجه نحو الاهتمام بالعاملين. وقد أوضح هذا النموذج أن فاعلية القيادة تؤدي دورًا جوهريًا في دفع العاملين إلى الإنجاز وتحقيق التغيير المطلوب في المؤسسة. حيث تُعد القيادة أحد مظاهر نجاح أو فشل المؤسسة.

ورغم أهمية هذه النظرية في إبراز العلاقة بين القائد والتابعين، وتوضيح الأدوار والمهام، إلا أن الواقع يشير إلى أن محتوى الموقف القيادي قد يتجاوز الأبعاد الثلاثة التي حددتها النظرية، مما يُظهر محدوديتها في بعض السياقات. (السنور، 2017: 88-90)

5. النظرية التفاعلية:

تُعد النظرية التفاعلية مزيجًا تكامليًا من النظريات السابقة في مجال القيادة، حيث ترى أن كل نظرية منفردة لا تكفي لتفسير ظاهرة القيادة بشكل كامل. ففي حين تُعزى نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم القيادة إلى شخصية القائد، وتعتمد نظرية الموقف على تفسير القيادة من خلال تأثير الجماعة، تقوم النظرية التفاعلية على أساس تكامل العوامل المختلفة التي تؤثر في القيادة، ومنها شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة والعلاقات بينها، إضافة إلى المواقف التي تواجه الجماعة وطبيعة العمل والوظائف المنوطة بها.

وفقًا لهذه النظرية، يجب أن يدرك القائد نفسه ويدركه الآخرون، كما ينبغي أن يكون الإدراك متبادلًا بين القائد والتابعين، وكذلك مع المواقف والوظائف. ويظل القائد قائدًا طالما يعبر عن حاجات الأفراد والأهداف الجماعية ويعمل على تحقيقها. وترى النظرية التفاعلية أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، حيث يكون القائد عضوًا فاعلًا في الجماعة يشاركها أحاسيسها ومشاكلها ومعاييرها ومثلها وأهدافها، ويعزز الروابط مع أعضائها، ويحظى بتقديرهم واحترامهم وتعاونهم. (العلاق، 2020: 168)

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن النظرية التفاعلية أسهمت بشكل إيجابي في تحديد خصائص القيادة الناجحة، مما دفع الباحثين إلى التركيز على خصائص القائد القادرة على التلاؤم مع متغيرات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع.

ثانيًا: النظريات المُفسرة للأداء الوظيفي.

1. نظرية الإدارة العلمية:

يُعتبر فريدريك تايلور (F. Taylor) من أبرز رواد نظرية الإدارة العلمية، حيث لاحظ أن العمال غالبًا ما ينتجون إنتاجًا أقل من طاقتهم الحقيقية، كما وجد أن لا يوجد معيار واحد محدد للإنتاج أو للنتاج القومي المتوقع منهم، بالإضافة إلى غياب علاقة واضحة وثابتة بين الأجور ومستوى الإنتاج. وقد ركزت نظريته على تحسين وسائل الإنتاجية من خلال تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العمال، يستند إلى دراسة منهجية للوقت والحركة. كما أكدت النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعمال، وتدريبهم على أنسب الطرق لأداء العمل. وقدمت وسائل متطورة للتخطيط وجدولة الإنتاج، معتبرة العنصر البشري جزءًا أساسيًا من موارد المنظمة إلى جانب الآلات والأموال والمواد الخام. وشددت على ضرورة التحكم في هذا العنصر البشري بهدف رفع الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي. (الكردى، 2010: 4)

2. نظرية التقسيم الإداري: لهنري فيول (1841-1925)

وهو فرنسي الجنسية ينحدر من عائلة بورجوازية، وقد قدّم تفسيرًا متميزًا لظاهرة التنظيم مستندًا إلى مبادئ تقوم على الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية. وقد تم الاستفادة من هذه النظرية من خلال ما يلي:

1-2 مبادئ الإدارة: تتمثل في مجموعة من الأسس التي تنظم العمل الإداري بكفاءة، مثل: وحدة الأمر والتوجيه، والتدرج والتدريب، والالتزام بالنظام والانضباط. كما تشمل تحقيق المساواة والعدالة بين الموظفين، ومراعاة الجوانب الإنسانية لهم، مع تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية وتحديد درجة المركزية.

وتؤكد المبادئ أيضًا على أهمية الاستقرار الوظيفي، وتقسيم العمل بحسب القدرات، وتشجيع المبادرة والابتكار، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي. تهدف هذه المبادئ مجتمعة إلى رفع الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

2-2 وظائف الإدارة: حدد هنري فيول وظائف الإدارة في خمسة عناصر أساسية، وهي:

- أ. التخطيط: ويتمثل في تحديد وتصنيف وترتيب الأنشطة والمهام داخل المنظمة بما يحقق أهدافها.
- ب. التوجيه: ويعني التواصل مع العاملين وإرشادهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ت. التنسيق: ويقصد به الربط والتوفيق بين مهام العاملين بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة.
- ث. المراقبة: وتشمل متابعة أداء العاملين دوريًا، ومقارنة أدائهم بالمستوى المطلوب، بهدف معالجة أوجه القصور وتصحيح الأخطاء.

وقد جاءت هذه النظرية بالعديد من الإسهامات القيّمة في الفكر الإداري، أبرزها تحديد وظائف الإدارة، والمبادئ الأربعة عشر للإدارة، إلى جانب تحديد الصفات التي ينبغي توافرها في العاملين. (أرفيس، 2018: 492)

3. النظرية البيروقراطية:

تُنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، حيث تُعد نظريته حول هياكل السلطة من أبرز إسهاماته العلمية. فقد قام بتحليل العديد من التنظيمات وأساليب تدفق خطوط السلطة، وكان محور دراسته يدور حول أسئلة

أساسية، مثل: لماذا يستجيب الأفراد للأوامر الصادرة إليهم؟ ولماذا يعارض بعض الأفراد أداء الأعمال وفقًا للتعليمات الموجهة إليهم؟

وقد بين فيبر الفرق بين النفوذ والصفات التي تمكّن القائد من دفع العاملين إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات، حتى وإن لم تكن رغبتهم منسجمة معها. كما ركّز على توضيح مفهوم السلطة المستمدة من المراكز الوظيفية داخل التنظيمات، حيث ينفذ العاملون الأوامر طواعية واختيارًا. كذلك أوضح فيبر الكيفية التي تكتسب بها السلطة شرعيتها داخل هذه التنظيمات، وقسمها إلى ثلاثة أنماط رئيسة: السلطة الكاريزمية (البطولية)، والسلطة التقليدية (التنفيذية)، والسلطة القانونية الرشيدة.

ويلاحظ أن النموذج البيروقراطي الذي أسسه فيبر يركّز على النواحي الشكلية التي تنظّم علاقات الأفراد داخل التنظيم، أكثر من اهتمامه بزيادة الإنتاجية أو مراعاة الجوانب السلوكية. كما يتجاهل هذا النموذج البعد الإنساني، الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته البالغة في تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء. (أرفيس، 2018: 493)

4. نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حاد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول الى العاملين الى أفضل انتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره انسان وجدانيًا وانفعاليًا أكثر من رشدًا ومنطقيًا.

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملائه التي أجريت في تجارب الهاوثورن بشركة جنرال إلكتريك، أن نقص الإنتاج يؤدي الى عدم الاهتمام بهذه المشكلات والتحرر من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيض قيود العمل تركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل المنظمة على حد سواء، وتهدف بذلك إلى تحقيق أفضل مستوى من الإنتاج من خلال مراعاة ما يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره كائنًا وجدانيًا وانفعاليًا أكثر منه عقليًا ومنطقيًا.

وقد أثبتت نتائج التجارب التي أجراها إلتون مايو وزملائه في إطار تجارب هوثورن بشركة جنرال إلكتريك أن انخفاض الإنتاج يعود إلى تجاهل هذه الجوانب الإنسانية وعدم التحرر من الضغوط الرئاسية. وعندما تم تخفيف قيود العمل، زالت مشكلة انخفاض الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية. كما كشفت هذه التجارب أن الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد المؤثر في أداء المرؤوسين، بل إن إنتاجيتهم تتأثر أيضًا بعلاقاتهم مع زملائهم ومشكلاتهم الشخصية. ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار هذه النظرية، ما توصلت إليه دراسات (كيز، وليون)، والتي بينت أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو الأنسب، كما أبرزت أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها الإيجابي في تحفيز المرؤوسين على تحسين أدائهم. (الكردي، 2010: 4-5)

5. نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) إلى أن العاملين يشتركون في حاجة أساسية تتمثل في التوزيع العادل للحوافز داخل المنظمة. ووفقًا لهذه النظرية، يقيس الفرد مدى إحساسه بالعدالة من خلال مقارنة نسبة الجهود التي

يبدلها في عمله إلى ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز، مع النسبة نفسها لدى زملائه العاملين في نفس المستوى وتحت ظروف متشابهة. وتبرز هذه النظرية في سياق النمط القيادي والأداء الوظيفي، إذ يشعر العاملون بالمساواة بينهم عندما يتم تقدير كل منهم بناءً على كفاءته ودرجة استحقاقه، وبطريقة عادلة تعكس مبدأ العدالة في التعامل مع الجميع.

6. النظرية اليابانية:

أجرى وليام أوشي (W. Ouchi) عددًا من الدراسات والأبحاث الميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف الكشف عن سر نجاح الإدارة اليابانية. وقد توصل في نهاية أبحاثه إلى ما أطلق عليه نظرية (Z)، التي تقوم فرضيتها الرئيسة على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين باعتباره وسيلة أساسية لرفع مستوى أدائهم الوظيفي.

وأكد أوشي أن أفضل استثمار يمكن أن تقوم به المنظمة هو الاستثمار في الإنسان؛ إذ من خلاله تستطيع التغلب على معظم المشكلات التي تواجهها. كما أن العمل الجماعي، وتوحيد الجهود، وغرس روح الجماعة بين الموظفين، كلها عوامل تسهم في تحقيق مستوى أعلى من الفعالية في الأداء.

وتستند نظرية (Z) إلى ثلاثة مبادئ أساسية هي:

1. الثقة: وتعني بناء الثقة المتبادلة بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والإدارة.
2. المهارة: أي تطوير المهارة التي تتأتى من الخبرة، والتجربة، وطول مدة ممارسة العمل.
3. الألفة والمودة: بما تتضمنه من علاقات اجتماعية متينة، وصداقات وثيقة، وتعاون، واهتمام متبادل، ودعم بين الزملاء.

وعند توافر الثقة، والمهارة، والمودة في بيئة العمل، يتحقق لدى العاملين مستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رفع مستوى أداء الأفراد وزيادة إنتاجية المنظمة. (الحريري، 2016: 287-288)

ثالثاً: علاقة القيادة بالأداء الوظيفي.

1. علاقة القيادة في تحسين ورفع الأداء الوظيفي.

تُسهم القيادة الإدارية الفاعلة في بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين، مما يجعلها ركيزة أساسية في وظيفة التوجيه التي تقع مسؤوليتها على عاتق القادة الإداريين. ويمكن تحقيق نجاح وظيفة التوجيه من خلال توفير المناخ المناسب الذي يمكن المرؤوسين من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. ولا يمكن إغفال دور الحوافز، سواء كانت مكافآت أم جزاءات، التي يوظفها القائد لتعزيز أداء مرؤوسيه. فقبل بدء العمل، يساهم القائد في رفع قدرات مرؤوسيه على الإنتاج وتحديد الأهداف ومعايير الأداء التي ينبغي تحقيقها، وأثناء العمل يساندهم في بلوغ هذه الأهداف عبر تيسير مهامهم، وتقديم التوجيهات والإرشادات اللازمة لمساعدتهم على تجاوز التحديات التي قد تعترضهم. أما بعد إنجاز العمل، فيأتي دور إشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية، ولا سيما من خلال تقديم المكافآت تقديراً للأداء الجيد.

1-1 تحسين القدرة: نظراً لأن أداء المرؤوسين يعتمد بدرجة كبيرة على المؤهلات والمهارات التي يمتلكونها في مجال عملهم، فإن على القائد الإداري أن يسهم في استثمار وتنمية هذه القدرات من خلال ما يلي:

أ. **التدريب والتعليم:** في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير السريع، تتطور المهارات والمعارف بوتيرة متسارعة، مما يستلزم من القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه. ويتم ذلك عبر المرافقة أثناء العمل بالتوجيه والمتابعة والتدريب العملي، أو من خلال تدوير الوظائف بينهم، وتوجيههم للمشاركة في الدورات التدريبية سواء داخل المنظمة أو خارجها، وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم باستمرار. وهذا يعكس أهمية أن يتصف القائد الإداري بقدرات في مجال التدريب والتعليم.

ب. **التوزيع:** ويقصد به توزيع المرؤوسين على المهام والوظائف التي تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم. ويتطلب ذلك من القائد دراسة وتحليل مهارات ومعارف كل مرؤوس، والبحث عن الوظيفة الأنسب له ليشغلها، حيث يؤدي وضع الموظف في موقع يتوافق مع قدراته البدنية والمعرفية والسلوكية إلى إبراز هذه القدرات واستثمارها، مما يسهم في رفع مستوى أدائه.

ت. **الملاءمة:** وهي على العكس من عملية التوزيع، إذ يبقى المرؤوسون في وظائفهم الحالية، لكن تتم إعادة تحليل مكونات العمل لاكتشاف التوليفة الأنسب من المهام التي يمكن أن يظهر فيها الموظف أفضل أداء ممكن. وتشمل هذه التوليفة: المعدات، والآلات، والعلاقات مع الأفراد، ومدى النفوذ في بيئة العمل. وقد أصبح هذا المجال يُعرف علميًا بمفهوم الإرجونوميكا (Ergonomie)، الذي يهدف إلى معالجة حالات عدم التلاؤم بين الأفراد ومناصب العمل، وتقليل الإصابات المهنية والملل والسأم، مما يبرز أهمية امتلاك القائد الإداري لمهارات تنظيمية عالية.

ث. **توفير الموارد:** ويقصد به إمداد المرؤوسين بالوسائل والإمكانات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة. ويتطلب ذلك من القائد متابعة سير العمل عن كثب، والإنصات للمرؤوسين للتأكد من مدى كفاية الموارد المتاحة، والمساعدة إلى توفير ما يحتاجونه في الوقت المناسب. (الغرباوي، 2020: 327-328)

2-1 **تحسين بيئة العمل:** يُعد توفير بيئة عمل داعمة أحد الحوافز المهمة التي تشجع المرؤوسين على تحسين أدائهم، لذا ينبغي على القائد أن يسعى جاهداً إلى تحسين ظروف العمل وضمان الأمن والسلامة للمرؤوسين أثناء أداء مهامهم. ويسهم ذلك في إشعارهم بالاطمئنان والراحة أثناء العمل، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي. ويتجلى ذلك من خلال توفير أدوات الوقاية من الحوادث والحرائق، ومكافحة تلوث بيئة العمل، وتأمين التهوية والحرارة المناسبين، وغيرها من الشروط التي تعكس اهتمام القيادة بسلامة ورفاهية المرؤوسين. (الغرباوي، 2020: 328-329)

2. **تأثير القيادة على الأداء الوظيفي:** تتمثل في الآثار المباشرة وغير المباشرة.

1-2 **الآثار المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.**

تتمثل الآثار المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في عدة عناصر، من أبرزها: توفير المستلزمات اللازمة للمرؤوسين، وتسهيل عملية التواصل بين أفراد الجماعة، وكذلك بين الجماعة وغيرها من الجماعات التي تشاركها أداء المهام. كما تشمل هذه الآثار إزالة العقبات الفنية والإدارية التي قد تعترض طريق المرؤوسين، مما يعني أن القائد الإداري يسعى إلى تهيئة الظروف المطمئنة والملائمة التي تساعد على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي.

2-2 الآثار غير المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

تؤثر القيادة الإدارية كذلك على الأداء الوظيفي بشكل غير مباشر، وذلك من خلال تأثيرها على عدد من المتغيرات التي تسهم في تحديد مستوى الأداء، مثل التوتر، والقدرة، والإجهاد. فعلى سبيل المثال، يُفترض وجود علاقة بين مستوى التوتر والأداء الوظيفي؛ فإذا ارتفع التوتر بشكل مفرط أو انخفض بشكل حاد، فإن ذلك يؤدي إلى تدنٍ في الأداء. ومن هذا المنطلق، يستطيع القائد التأثير على الأداء من خلال تجنب الممارسات الاستبدادية التي تؤدي إلى خلق مناخ يزيد من توتر المرؤوسين بما ينعكس سلباً على أدائهم، والسعي بدلاً من ذلك إلى الحفاظ على مستوى معتدل من التوتر يعزز الأداء الإيجابي. (أحجر، وهادي، 2018: 277-278)

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة أهدافها؛ إذ يتيح هذا المنهج وصف الظواهر كما هي على أرض الواقع وتحليلها وتفسيرها، من خلال جمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد تم توظيف هذا المنهج لرصد دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي، وذلك لدى موظفي القطاعين الحكومي والخاص في مدينة الرياض.

أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة على أداة واحدة رئيسة لجمع البيانات، وهي الاستبانة، التي تم إعدادها وصياغتها استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الإدارية، والأداء الوظيفي، والتنوع الثقافي في بيئات العمل. وقد صُممت الاستبانة لتشمل مجموعة من المحاور التي تقيس أبعاد القيادة الإدارية وممارستها، ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، بالإضافة إلى رصد أثر التنوع الثقافي في بيئة العمل.

وتمت صياغة فقرات الاستبانة بصيغة مغلقة، معتمدة على مقياس ليكرت الخماسي، بهدف قياس اتجاهات وآراء المبحوثين بدقة وموضوعية، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تركز هذه الدراسة على دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي، من خلال تناول ممارسات القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي في ظل التنوع الثقافي.
- **الحدود المكانية:** تطبق الدراسة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتشمل موظفي القطاعين الحكومي والخاص ضمن بيئات العمل المتنوعة ثقافياً.
- **الحدود الزمانية:** تغطي الدراسة الفترة الزمنية التي جرى فيها جمع البيانات وتحليلها خلال الفصل الدراسي الثاني (1447/ 2025).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

- أبو الفضل، عبد الشافي. (1996). القيادة الإدارية في الإسلام، مصر: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1.
- أحجر، زهير عبد. (2018). النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية. العدد (15). الجزائر: جامعة العربي التبسي، تبسة.
- أرفيس، مريم. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة. دراسة نظرية. مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة. العدد (2). الجزائر: جامعة بسكرة.
- أمباي، أبو عمرة ربيع. (2015). آليات تفعيل دور الشباب في تحمل مسئوليات القيادة الفعالة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (39). مصر: جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- بوارس، نور الدين. (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة خيضر بسكرة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- بوتمام، فايزة. رشيد عداد. (2023). إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية دراسة حالة مؤسسة JIN YING الصينية. رسالة دكتوراة منشورة. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد (14). الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- بيندلتون، دافيد. ت عاصم سيد. (2019) القيادة (كل ما يجب معرفته عن القيادة). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1.
- جي، محمد بنال. (2021). لا تتمنى أبدًا التغيير منهج متكامل لإدارة النفس البشرية. تركيا: مؤسسة الأمة للطباعة والنشر.
- الحارثي، أميرة. (2023). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية. رسالة ماجستير منشورة. مجلة العربية للنشر العلمي. الإصدار (6). العدد (52). المملكة العربية السعودية: جدة.
- الحريري، محمد سرور. (2016). علم النفس الإداري، لبنان: بيروت، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.
- السكر، هديل. (2019). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة الملكية الأردنية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- السنور، زياد عبد الكريم. (2017). القيادة كيف نكسب قادة المستقبل؟. المملكة الأردنية: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1.
- العامودي، محمد زكي. (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الأقصى، غزة.
- عبيدات، محمد، وآخرون. (1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر.

- العلاق، بشير. (2020). تنظيم وإدارة العلاقات العامة، الأردن: دار اليازوري، عمان.
 - العوفي، هيفا سويعد. (2019). دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة. مصر: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
 - الغزاوي، شهدان عادل. (2020). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. مصر: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
 - الغزاوي، رديم يونس. (2007). مقدمة في منهج البحث العلمي. عمان: دار دجلة للنشر، ط1.
 - الغزاوي، كزار علي. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي. رسالة ماجستير غير منشورة. العراق: جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
 - قطامي، يوسف. منى أبو نعيم. (2016). تحقيق الذات والقيادة المستقبلية بين النظرية والتطبيق برنامج تدريبي. الإمارات: مركز دبيونو لتعليم التفكير، دبي.
 - الكردي، أحمد. (2010). إدارة الأداء الفعال في منظمات الأعمال. مجلة إدارة الأداء. العدد 18.
 - نور، عبد المنعم كمال. (2017). القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين. مذكرة لنيل درجة الدبلوم العالي، جمهورية السودان: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الشندي.
- ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Bernard, Manon. (2009). l'effet des pratiques de ressource humaines surle performance sociale des employés dans un context de cultare nationale, thèse de doctorat ès sciences de gestion, paris: école de Management Strasbourg, université de Strasbourg.