



كلية إدارة الأعمال

اثر القيادة الإدارية في تعزيز تنمية الموارد البشرية في المؤسسات
الحكومية في سلطنة عمان

**The impact of administrative leadership in promoting
the Human Resources development in Omani public
organization**

إعداد

الطالب: هيثم بن سيف بن سعيد البطاشي

الرقم الجامعي: 2010487

إشراف

الدكتور: رمزي سلام

2022/1443م

استهلال

يقول الله تعالى:

(إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنْفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنْ لَهُمُ الْجَنَّةَ ۖ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ
اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ ۖ وَعَدًّا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ ۖ وَمَنْ أَوْفَى
بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ ۖ فَاسْتَبَشِرُوا ببيعكم الذي بايعتم به ۖ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ)،
(سورة التوبة الآية 111)

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة الإدارية في تعزيز التنمية البشرية المستدامة ، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسات الحكومية محافظة شمال الشرقية ، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بهدف تحليل بيانات الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (117) مفردة من العاملين بالموارد البشرية، اعتمدت الدراسة طريقة العينة العشوائية في الحصول على عينة الدراسة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة :اهتمام القيادة الإدارية بتلبية العاملين يحفز على أداء أفضل وعمل بكفاءة لبلوغ أهداف التنمية البشرية، وأن معاملة القيادة الإدارية تعتمد كوسيلة على زيادة أداء وممارسة العمل وتساهم بشكل كبير في تحقق أداء وممارسة العمل وتساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المرجوة ، وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين على الابداع الذي يتناسب مع العاملين بيئة العمل الذي يعملون فيه ، وتعزيز العلاقات الإشرافية بين العاملين بما يساعد على تحقيق أهداف تعود للمؤسسة والعاملين، كذلك يجب تشجيع العاملين بفعالية وتنمية قدراتهم ما يجعلهم يطورون عملهم وفقاً لما يتلقونه من توجيهات.

الكلمات المفتاحية: القيادة ، الموارد البشرية، التعاون ، الثقة ،حب العمل

Abstract:

This study aimed to identify the impact of administrative leadership in promoting sustainable human development. The study population consisted of workers in government institutions in the North Sharqiyah governorate. A questionnaire was designed and distributed to a sample of the study community. The researcher used the analytical descriptive approach using the statistical analysis program (SPSS) with the aim of Analysis of the questionnaire data, and the study sample consisted of (117) individuals working in human resources. The study adopted the random sample method in obtaining the study sample. The results of the study showed: Administrative leadership depends as a means to increase the performance and practice of work and contributes greatly to achieving the performance and practice of work and contributes significantly to achieving the desired goals. Achieving the objectives of the organization and the employees. The employees must be actively encouraged and developed, which makes them develop their work according to the directives they receive.

Keywords: leadership, human resources, cooperation, trust, love of work

المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - ب	العنوان
ج	الإجازة
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	إقرار الباحث
و	إستهلال
ز	شكر وتقدير
ح	الملخص باللغة العربية
ط	الملخص باللغة الإنجليزية
ي - ك - ل - م	قائمة المحتويات
ن	قائمة الجداول
س	قائمة الاشكال
ع	قائمة الملاحق

قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين	الفصل	الرقم	
1	المقدمة	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها	1	
2	مشكلة الدراسة وأسئلتها		2	
2	اهداف الدراسة		3	
3	فرضيات الدراسة		4	
4	أهمية الدراسة		6	
4	حدود الدراسة		7	
5	مصطلحات الدراسة		8	
5	متغيرات الدراسة		9	
6	أنموذج الدراسة		10	
	المبحث الأول: القيادة الادارية		الفصل الثاني :الاطار النظري والدراسات السابقة	11
8	مفهوم القيادة الادارية			12
11	اهمية القيادة الادارية	13		
13	انواع القيادة الادارية	14		
	المبحث الثاني : الموارد البشرية	15		
16	مفهوم الموارد البشرية	16		
18	اهمية الموارد البشرية	17		
20	عناصر تنمية الموارد البشرية	18		
	المبحث الثالث : الدراسات السابقة	19		
22	الدراسات باللغة العربية	20		
27	الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية	21		
33	التعقيب على الدراسات السابقة	22		
34	منهجية الدراسة	الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها	33	
34	مجتمع الدراسة		34	
36	الإجراءات البحثية في الدراسة		35	
36	اداء الدراسة		36	
44	الاساليب البحثية		37	

45	الخصائص الديمغرافية	الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها	39
50	وصف نتائج الدراسة		40
56	اختبار فرضيات الدراسة		41
58	النتائج	الفصل الخامس	44
60	التوصيات	مناقشة النتائج	45
62	المراجع	والتوصيات	46
68	الملاحق		47

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
28	الادبيات السابقة	1
36	مقياس ليكرت الثلاثي	2
37	معالجة مقياس ليكرت الخماسي	3
38	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات القيادة الاستبدادية مع الدرجة الكلية لهذا المجال	4
39	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات القيادة التشاركية مع الدرجة الكلية لهذا المجال	5
39	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات القيادة الفوضوية مع الدرجة الكلية لهذا المجال	6
40	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني التدريب مع الدرجة الكلية لهذا المجال	7
41	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات رفع القدرات مع الدرجة الكلية لهذا المجال	8
42	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات تحسين مستوى المعرفة مع الدرجة الكلية لهذا المجال	9
43	ثبات اداء الدراسة لمتغيرات العينة الاستطلاعية باستخدام الفا كرونباخ	10
45	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير الجنس	11
46	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير العمر	12
47	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	13
48	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	14
49	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	15

قائمة الاشكال

الصفحة	المحتوي	الرقم
6	أنموذج الدراسة	1
45	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير الجنس	2
46	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير العمر	3
47	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	4
48	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير المسمي الوظيفي	5
49	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير الخبرة	6

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوي	الرقم
69	الاستبانة	1
	قائمة المحكمين	2

(1.1) المقدمة:

تشكل القيادة محورا مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها، وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق الا في ظل قيادة واعية ورشيده (حافظ، 2017).

هناك عدد من التحديات التي تواجه الموارد البشرية في منظمات الاعمال المعاصرة والتي تعود لعدد من العوامل سواء كانت داخل هذه المنظمات او خارج بيئاتها، الامر الذي يتطلب انتهاج سياسات غير تقليدية في التعامل معها، بل يتطلب الامر أيضا استخدام انماط ادارية حديثة حتي يتم الاستفادة من قدرات ومهارات الموارد البشرية المتاحة. ونجد ان العنصر البشرية تعد من اهم العناصر لتفردتها بخصائص محددة ومن اهمها الجوانب السلوكية، حيث ان السلوك هو من اهم محددات الاداء في المنظمات لانها تشتمل على العديد من الجوانب التي يمكن أن تؤثر في الاداء كالدافعية، الاتجاهات، الشخصية وغيرها من المواضيع المتعلقة بالسلوك (سراج، 2018).

في العصر الحالي تتنافس المنظمات فيما بينها في الحصول على الموارد البشرية وتطويرها، فبقدر ما يمتلكه المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات العالية في الاداء والمعارف والخبرات المتنوعة، تستطيع ان تحقق ميزات تنافسية في مجال اعمالها، وعليه فانه من الاهمية بمكان ان تضع المنظمات خطط واضحة في سبيل تطوير مواردها البشرية المتاحة (ثيما، 2015).

من جانب اخر نجد ان القيادة الادارية تعد من اهم المواضيع الادارية، فهي التي تؤثر في سلوك الموارد البشرية المتاحة بشتى الطرق نحو الاداء او اهداف المنظمة، وتستمد القيادة الادارية قوتها في التأثير من واقع السلطة المخولة لها والتي تتمثل في التوجيه، وأصدار الاوامر والتعليمات ،بل اتخاذ القرارات في العديد من المجالات في المنظمة ككل، ولاشك أن الموارد البشرية بالمنظمة هي الاكثر تأثيرا بتلك القرارات والتوجيهات التي تصدر من القيادة الادارية في العديد من مجالاتها بالاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير . ومن هنا برزت اهمية القيادة الإدارية ذات أهمية في عالم اليوم لما تؤديه من تحفيز وتوجيه الى أهم مورد الا وهو المورد البشري ، لذا تسعى هذه الدراسة للتعرف على تأثير القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية.

(1.2) مشكلة الدراسة :

تعتبر القيادة الإدارية من أهم الأنماط القيادية المعتمدة في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان ، اذ أنها تسعى دائما لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية عمان 2020-2040 التي رسمت من بين أهدافها " قيادة اقتصادية ديناميكية بكفاءات متجددة تعمل في اطار مؤسسي متكامل " (وثيقة رؤية عمان 2020-2040 ، ص 46). لذا يوفر هذا النمط هيكلية وتنظيمًا داخليًا يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الحكومية ممكنا اياها من تحديد الرؤية والأهداف الطويلة الأمد وضمان تنفيذها بشكل فعال. كما يقوم القادة الإداريون بتوجيه الموظفين نحو تحقيق أداء متميز عبر ما يقدموه من أساليب للتوجيه والدعم الضروريين للفرق العاملة لضمان تحقيق الأهداف اليومية والمهام المحددة في اطار الرؤية العامة لهذه المؤسسات الحكومية. هذا و تعد القيادة الإدارية الأكثر قدرة على إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية بشكل فعال في هذه المؤسسات التي في تحدي دائم

لايجاد التوازن بين الاحتياجات والامكانيات المتاحة مما يدفع القادة الإداريين لرفع تحديات متنوعة، مثل التغييرات في البيئة القانونية أو السياسية، والتحديات الاقتصادية و تحفيز موظفين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة للتكيف مع هذه التحديات وتجاوزها وفقاً للسياسات والإجراءات المعتمدة، مما يعزز الشفافية والمساءلية.في المجمل، تلعب القيادة الإدارية دوراً حيوياً في تحقيق الاستقرار والتنمية المستدامة للمؤسسات الحكومية، وتسهم في تحسين الخدمات التي تقدم للمواطنين وتحقيق الفعالية الإدارية.

تتنوع أساليب القيادة الإدارية بشكل كبير، وتتأثر بالثقافة الإدارية والظروف المحيطة بالمؤسسة الحكومية خاصة. يمكن تصنيف الأساليب الإدارية إلى عدة أنواع، منها القيادة الفوضوية، والقيادة التشاركية، والقيادة الاستبدادية تعتبر الأساليب المختلفة أدوات للقيادة لاختيارها بناءً على الظروف والاحتياجات الفردية للمؤسسة. القادة الناجحين غالباً ما يعتمدون على مزيج من هذه الأساليب بحسب السياق والمتغيرات المحيطة. التحول نحو القيادة التشاركية يُظهر غالباً فاعلية أكبر في تحفيز وتطوير الموظفين وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

لذا تعتبر هذه الدراسة مهمة لتسليط الضوء على تركيبة القيادة الادارية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان و تطمح لفهم طبيعة هذه التركيبة التي من شأنها أن تتكون من ثلاث ابعاد: البعد الفوضوي البعد التشاركي والبعد الاستبدادي .

القيادة الادارية من منظور أولي = α قيادة تشاركية + β قيادة

فوضوية + μ قيادة فوضوية

(1.3) أسئلة الدراسة

ماهو تأثير القيادة الادارية على تنمية الموارد البشرية ، ويتفرع منها الاسئلة الفرعية التالية :

1. الى أي مدى تؤثر القيادة الادارية في أبعادها الثلاث (الفوضوي، التشاركي و الاستبدادي) على رفع القدرات والمهارات للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان.
2. الى أي مدى تؤثر القيادة الادارية في أبعادها الثلاث (الفوضوي، التشاركي و الاستبدادي) على تحسين المعرفة للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان.
3. الى أي مدى تؤثر القيادة الادارية في أبعادها الثلاث (الفوضوي، التشاركي و الاستبدادي) على التدريب للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان.

(1.4) أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة عامة الى التعرف على اثر القيادة الادارية في التنمية البشرية، وتفرع من هذا الهدف عددا من الاهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر القيادة الادارية في أبعادها الثلاث (الفوضوي، التشاركي و الاستبدادي) على رفع القدرات والمهارات للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان.
2. التعرف على أثر القيادة الادارية في أبعادها الثلاث (الفوضوي، التشاركي و الاستبدادي) على تحسين المعرفة للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان.
3. التعرف على أثر القيادة الادارية في أبعادها الثلاث (الفوضوي، التشاركي و الاستبدادي) على التدريب للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان.
4. معرفة مستوى المعرفة و القدرات والمهارات للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان.

(1.5) فرضيات الدراسة:

حتى يتحقق هدف الدراسة ، تم بناء فرضية رئيسية هي :هناك علاقة ذات دلالة أحصائية بين القيادة

الادارية في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الاعمال المعاصرة وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين القيادة الادارية في أبعادها الثلاث (الفوضوي، التشاركي و

الاستبدادي) و رفع القدرات والمهارات للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان.

2. توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين القيادة الادارية في أبعادها الثلاث (الفوضوي، التشاركي و

الاستبدادي) و تحسين المعرفة للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان.

3. توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين القيادة الادارية في أبعادها الثلاث (الفوضوي، التشاركي و

الاستبدادي) وتطوير التدريب للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان.

(1.6) أهمية الدراسة:يمكن تحديد اهمية الدراسة في الآتي :

الاهمية العملية للدراسة:

1. تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المنظمات الحكومية في سلطنة عمان في زيادة اهتمامها بتنمية

الموارد البشرية على ضوء خطط واضحة من القيادة الادارية بتلك المنظمات .

2. معرفة الدور الفعال الذي تقوم به القيادة في المنظمة.

3. الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع وتأثيرها الفعال على المنظمات سواء كانت خاصة او عامة

4. تحديد أسس ومعايير اختيار القادة لاسيما في إطار تزايد المنظمات في العالم اليوم الذي يتسم بالحركية والتطور المستمر للقيادة القوية ومن خلال العلاقات الاجتماعية وبعث روح العمل ودورها في عمليات التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات لدفع أهداف المنظمة لتحقيق أهداف مرسومة.

الاهمية العلمية:

1. تساهم هذه الدراسة في اثراء المعرفة في مجال دراسات الموارد البشرية وعلاقتها بالقيادة الادارية في المنظمات المعاصرة ، وسد الفجوة البحثية في هذا المجال .

2. اعتبار موضوع القيادة من المواضيع التي ما زال البحث فيها، قائما وبالتالي إمكانية الوصول إلى نتائج هامة وتقيد الباحثين والاداريين معا.

3. تحديد أهم أساليب والأنماط والتقنيات المعتمدة في العملية القيادية

(1.7) حدود الدراسة

تم تحديد حدود الدراسة كمايلي: -

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع تأثير القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين بالقطاعين العام والخاص داخل حدود سلطنة عمان

الحدود المكانية: سلطنة عمان مسقط

الحدود الزمانية: الفترة من (2022 - 2023 م)

الحدود العلمية : تمثلت متغيرات الدراسة في القيادة الإدارية كمتغير مستغل (القيادة الديمقراطية ،

القيادة الأستبدادية،القيادة التشاركية ،القيادة الفوضوية) والموارد البشرية متغير تابع.

(1.8) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

القيادة : تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف لإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية التي تنبع من مدى قدرة الشخص القيادي في التأثير والإقناع بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية

الموارد البشرية: تعني التركيز على المهام الخاصة بالموظفين؛ من خلال تقسيم الشركة وفقاً لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب، وتوظيف الموظفين الجدد، وتوجيه الأفراد، وتوفير الاستحقاقات الخاصة بالموظفين

(1.9) متغيرات الدراسة:

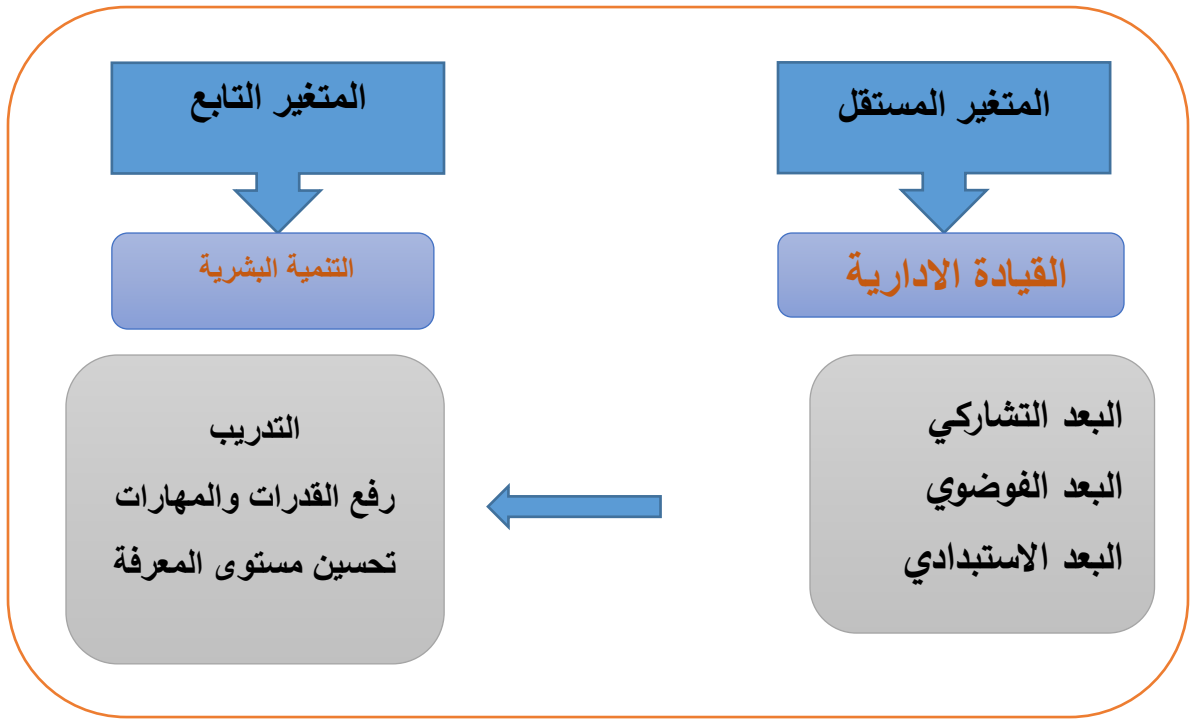
المتغير: هو مفهوم او عامل يشير الى صفة او خاصية) او خصائص (محددة تتباين قيمتها بين الافراد أو الاشياء، فالجنس نكر، أنثى، و لون العيون، و الاتجاهات، و الطول، و الوزن، و المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، متغيرات لانها تؤثر في رؤية الفرد او تعامله مع الاشياء الاخرى و تختلف من فرد الى اخر.

المتغير المستقل: هو المنطلق الرئيس لكل فرضية من فرضيات البحث، لأنه المتغير المؤثر و المسبب لمشكلة البحث. تعد المتغيرات التابعة والمستقلة مفاهيم ومنطلقات رئيسة يعتمد عليها الباحث في التحري عن الدراسات السابقة و أدبيات الموضوع.

المتغير التابع: هو المتغير التي يتأثر بالمتغير المستقل، يتغير بناءً على تغيرات المتغير المستقل

(1.10) أنموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث ولغرض تحقيق أهدافه تم تصميم نموذج للبحث والذي يوضح تاثير القيادة الإدارية في التنمية البشرية.



شكل رقم (1/1) أنموذج الدراسة

تم إعداد هذا الأنموذج من قبل الباحث بالإستناد إلى دراسات سابقة، (محاسن، 2021)

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : القيادة الادارية

المبحث الثاني : التنمية البشرية

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الأول القيادة الادارية

2.1.1 تمهيد

تشكل القيادة محورا مهماً تستند عليه جميع الاعمال والنشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها، وتشعب نشاطاتها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق الا في ظل قيادة واعية (هشام، 2018).

وفي عصر المشكلات العالمية، التي تنوعت بين مشكلات مالية وبيئية ودينية واجتماعية وسياسية ، زاد الاهتمام بمفهوم القيادة وكثرت الدراسات والأبحاث التي تتناول هذا المفهوم ويرتبط مفهوم القيادة ارتباطاً وثيقاً بكافة مناحي الحياة. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق على ثلاثة مطالب ، مفهوم القيادة الادارية، اهمية وانواع القيادة الادارية، واخيراً أنماط القيادة الإدارية.

2.1.2 المطلب الاول مفهوم القيادة الادارية

القيادة الادارية: هي النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال إتخاذ صدار القرار، وإصدار الاوامر والاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الادارية تجمع فيهذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الاخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (العجمي، 2014م).

تتكون القيادة الادارية من ثلاثة عناصر اساسية هي:

1. وجود مجموعة من الافراد يعملون في تنظيم معين
2. قائد من افراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

3. هدف مشترك تسعى الجماعة الى تحقيقه القيادات

تعريف الادارة وطبيعتها:

تتعدد تعريفات الادارة حيث تعرفها ماري باركر فوليت بأنها فن جعل الاشياء تحدث من خلال البشر كما يعرفها الدكتور علي شريف بأنها مجموعة من الانشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد وذلك لتحقيق هدف ما او مجموعة من الاهداف (وفيق حلمي، 2015)

ويعرفها البعض الاخر " بأنها عملية ادارة وتنسيق الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق اهداف المؤسسة"

كما يعرفها kreitner بأنها" العملية التي يتم بموجبها العمل مع ومن خلال الاخرين لتحقيق اهداف المنظمة بفعالية باستخدام الموارد المحدودة بكفاءة في بيئة متغيرة "

ومن مجمل التعريفات السابقة يمكن تحديد عدد من النقاط التي يجب توافرها في اي تعريف لمفهوم الادارة.

- الادارة عملية: ويقصد بذلك ان الادارة كمفهوم يشتمل او يتضمن عملية متكاملة تمر بمراحل مختلفة تتمثل في تخطيط ، تنظيم، توجيه، رقابة.
- عنصر التفاعل: ان الادارة لا تتحقق الا بتفاعل البشر مع بعضهم البعض فهي نشاطاً جماعياً وليست نشاطاً فردياً.
- تحقيق الاهداف: لا تقوم الادارة الا من أجل تحقيق الاهداف الخاصة بالمنظمة حيث ان تعاون شخصين مع بعضهم البعض بدون هدف لا نستطيع ان نطلق عليه ادارة ولكن في حالتهن اشتراك الافراد مع بعضهم البعض لتحقيق اهداف مشتركة هنا تنشأ الادارة (البديري ، 2016).
- الكفاءة والفعالية : ركزت التعريفات السابقة على مفهومي الكفاءة والفعالية والكفاءة كمفهوم يقصد بها استخدام أقل المدخلات من ناحية التمويل والموارد البشرية من أجل الوصول للمخرجات المطلوبة ، اما

الفعالية فيقصد بها تحقيق الاهداف المطلوبة ، حيث ان الفعالية تتحقق بتحقيق المنظمة لاهدافها وهكذا فإن الادارة تعني النشاط الموجه نحو تحقيق التعاون المطلوب بين العاملين في المنظمة(عبد العزيز،2017)

تعريف القيادة:

القيادة : هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق اهداف مشتركة او يمكن القول بان القيادة هي عملية تهدف على التأثير في سلوك الافراد لتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة وهي الجهة المبذولة للتاثير على سلوك افراد المنظمات من أجل الوصول الى أهداف محددة.

وعرف بعض الباحثين القيادة على بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على رؤسياه وتوجيههم بطريقة يتسني لهم كسب طاعتهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

نلاحظ ان جميع التعريفات السابقة تتطرق لعناصر اساسية وهي: قائد - قرار - هدف - جهود - اتصال - تاثير - نفوذ - سلطة قانونية (وفيق حلمي،2015)

القيادة والادارة

يعد ظهور القيادة قديم قدم التاريخ، بينما ظهرت الإدارة في العقود الأخيرة أي في بداية القرن الماضي، ورغم كل هذا تعد القيادة فرع من فروع علم الإدارة، كما أن هذان المفهومان هما مفهومان مختلفان لكنهما مترابطان لأن كليهما يهدف للتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف ما، وإن كانت القيادة تؤثر عن طريق المواصفات الخاصة التي يتمتع بها، أو عن طريق العلاقات التفاعلية مع المجموعة أو باستعمال سلطات رسمية أو غير رسمية، وبخلاف ذلك تؤثر الإدارة عن طريق الاستناد إلى السلطة وما تخوله المناصب الإدارية (البديري،2016).

وتختلف الإدارة عن القيادة في عدة جوانب منها :

- الإداري يحتل مركز سلطة مخولة بينما القائد يستمدّها من قوة التأثير في الآخرين؛
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
 - تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشحن الهمم
 - القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق؛
 - تهتم القيادة بالكليات اختيار العمل الصحيح بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
 - كما أنه في ظل التحديات الكثيرة التي تواجه المنظمات، فقد أصبح من الضروري أن يتمتع المدير بمهارة القيادة (حسونة، 2018)

2.1.3 المطلب الثاني: أهمية وخصائص القيادة الادارية:

تكتسي القيادة أهمية كبيرة في الحياة البشرية بمختلف صورها، فمن المستحيل أن تسير أمور البشر دون قيادة تصهر على توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المجتمع وهذا في مختلف صور الحياة سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أم اجتماعية، فيقول أحمد بن عبد المحسن 9العساف: لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها.

وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

كما للقيادة كذلك أهمية من حيث أنها تساهم في حل المشاكل ومواكبة التغيرات التي تطرأ على المحيط ، بالإضافة إلى أنها وسيلة للإفادة من الإيجابيات والتقليل من السلبيات (الزبدن، 2015)

أهمية القيادة ومتطلباتها:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد امر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في اقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم" رواه ابو داوود، قال الخطابي: إنما امر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف.

ولاهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الارانب يقوده اسد ، افضل من جيش من اسود يقوده ارنب" وعليه فأن اهمية القيادة تكمن في:

1. انها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. انها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الامكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة، كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة
7. تسهل للمؤسسة تحقيق الاهداف المرسومة (حافظ، 2017)

خصائص القيادة الإدارية الناجحة

تتميز القيادة الإدارية بالعديد من الخصائص لتساعدها على تحقيق أهدافها ومن أهم هذه الخصائص :

- القدرة على تحديد الأهداف التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .
- امتلاك الحنكة فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعة من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .
- مساعدة الآخرين على النمو .
- الشخصية النافذة التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير وتجذب اهتمامهم وتثير احترامهم .
- الفطنة وبعد النظر حيث ينبغي أن يكون القائد حكيمة في تصرفاته .
- التشاور مع الآخرين، قبل اتخاذ القرارات الهامة (عبد المنعم، 2017)

2.1.4 المطلب الثالث : ابعاد وانواع القيادة الإدارية

تختلف ابعاد القادة باختلاف درجاتهم العلمية واتساع خبراتهم وخلفياتهم الثقافية ونظرتهم إلى القيادة وكذلك اختلاف المناخ الاجتماعي المحيط بمكان العمل، وهناك تصنيفات متعددة للقيادة، والتصنيف الشائع والغالب بالنسبة للابعد القيادة يستند على أساس طريقة وأسلوب استخدام القائد للسلطة الممنوحة له وطريقته في التأثير في المرؤوسين .

وتنحصر الأبعاد القيادية في هذا البحث في ثلاثة أنماط هي :

أولاً : القيادة الاستبدادية أو البعد الاستبدادي للقيادة الادارية

وتسمى ايضا بالقيادة التسلطية ،او الاوتوقراطية ،وهي تعود الى العصور القديمة فالدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى، وكذلك على مستوى الافراد القوي يقهر الضعيف. وتتطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ ايمان القادة المتسلطين بأن عليهم إجبار العاملين على اداء الاعمال إنطلاقاً من سلطتهم الرسمية

التي تخولهم اياها اللوائح القوانين التنظيمية والتي يرون بأنه يجب عليهم تفعيلها واستخدامها كأدوات تحكم وضغط على العاملين ليحققوا اهداف التنظيم. فالقائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي الذي يقوم على التخويف بالتهديد والوعيد والعقاب. ومن هنا فإن القائد لا يكثرث عادة بآراء العاملين ولا يلقى لها بالا.

ثانياً : القيادة المتساهلة أو البعد الفوضوي

وتسمى ايضا بالقيادة المتحررة، او الفوضوية او غير الموجهة ، او قيادة عدم التدخل وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة التسلطية، حيث يرى بعض المفكرين بأنه ما دام يمكن للقائد ان يكون متسلطاً فإنه يمكن له ان يكون متساهلاً، ولذلك فقد جاءت القيادة المتساهلة على الطرف المعاكس من القيادة التسلطية.(رزيق،2015)

ان فلسفة القيادة المتساهلة تقوم على انه ما دام القائد (في القيادة التسلطية) يميل الى التحكم في الافراد ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته، فإن النقيض من ذلك (القيادة المتساهلة) يمكن ان تصبح هي الحل بعد فشل القيادة الاستبدادية في كثير من الاحيان في تحقيق هدفها(عثمان،2021)

ثالثاً : القيادة المشاركة أو البعد التشاركي

وتسمى ايضا القيادة الديمقراطية ، وهي كذلك ظهرت كردة فعل على القيادة الاستبدادية التي ادت الى تجميد الافكار وشل حركة التطور والابداع ، وعلى القيادة المتساهلة التي أدت الى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الاهداف والاهواءوتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد، وجاءت القيادة المشاركة لحل هذه الاشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين، فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون

ويترك قنوات الاتصال مفتوحة تماما مع العاملين ويمنحهم الثقة التامة ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على ابداء الرأيما يخدم ويفيد الجماعة(جغلولي،2015)

من خلال وجود خطة

انواع القيادة الادارية

اختلف الكتاب في تحديد أنواع القيادة الإدارية فمنهم من رأى أنها تختلف باختلاف المركز الوظيفي للقائد ومنهم من رأى أنها تختلف وفقا لنمط شخصية القائد وسيتم توضيح ذلك كالآتي :

اولاً : القيادة الرسمية

وهي القيادة التي تمارسها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس ميامه من هذا المنظمة تكوف سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها (فضل،2020)

ثانياً :القيادة غير الرسمية

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الافراد في التنظيم وفقا لقدراتهم وموهبهم القيادية، وليس من مركزهم . ووضعهم الوظيفي، فقد يكوف بعض منهم في مستوى الادارة التنفيذية أو الادارة المباشرة الا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والاقناع تجعل منه قائدا ناجحا، فهناك كثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الادارة في تلك المنظمات. وبشكل عام فإن كل من هذين النوعين من القيادة لاغنى عنه في المنظمة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الاحيان لتحقيق اهداف المنظمة (عباس ، 2014).

المبحث الثاني

تنمية الموارد البشرية

2.2.1 المقدمة

يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة من أهمّ العمليات الإدارية في المنظمة، حيث إنها تهتم بالعنصر البشري الذي يُنفذ أنشطتها، ومشاريعها جميعها، كما أنّ لهذا العنصر دوراً رئيسياً في تحقيق أهدافها، علماً بأنها عملية تنظيمية تعنى بالأمر التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المنظمة، كاختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تترتب على حياتهم ومن الجدير بالذكر أن ما يتصف به العنصر البشري من مهارات يعد وسيلة لتحقيق النجاح المستمر، كما أنه يعتبر ذا ميزة تنافسية مهمة؛ نظراً لأنه لا يمكن أن يتم تقليده، ولأن عطاءه متنام، إضافة إلى أنه المحرك لعوامل الإنتاج الأخرى جميعها (عبود، 2018)

2.2.2 المطلب الاول :مفهوم الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، وأصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم، وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي (محمد، 2017)

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً

أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة . إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقَّع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري (العساف،2015)

يري فرنش بان الموارد البشرية :هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة. هي استخدام القوى العاملة بالنشأة ويشتمل ذلك على:عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتببات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها

إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهـم بفعالية أكثر .

هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

و يتضح من التعريفات السابقة ان إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها (عبود، 2018)

2.2.3 المطلب الثاني : أهمية الموارد البشرية

تكمن أهمية الموارد البشرية في قدرتها على بناء فريق عمل من المحترفين داخل المؤسسة وذلك بوجود قسم موارد بشرية كفؤ. وينبغي على القائمين على إدارة الموارد البشرية تحقيق أهداف الموارد البشرية بالتعامل مع الموظفين على أنهم قيمة وأصول للمؤسسة لا أنهم تكلفة عليها. التعامل مع الموظف على أنه من أصول الشركة يسهل عملية إدارة رأس المال البشري وكذلك إدارة الموارد البشرية (منار، 2016)

اختيار الكفاءات من الموظفين

تكمن أهمية الموارد البشرية في قدرتها على بناء فريق عمل من المحترفين داخل المؤسسة، وذلك بوجود قسم موارد بشرية متطور الذي يتولى اختيار الأفضل من حيث المهارات والخبرات. وينبغي على القائمين على إدارة الموارد البشرية التعامل مع الموظفين على أنهم قيمة وأصول للمؤسسة لا أنهم تكلفة عليها، والتعامل مع الموظف على أنه من أصول الشركة.

تطوير الموظفين

تلعب الموارد البشرية دور أساسي في تعزيز إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم، وذلك من خلال توفير لهم فرص التدريب التي تساعدهم على اكتساب المزيد من الخبرات وتطوير مهاراتهم.

توفير بيئة عمل إيجابية

إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تقديم بيئة عمل مُحفزة للإنتاج لكافة الموظفين، فهي تتولى إدارة شؤون وحل المشكلات التي قد يتعرضون لها مع الآخرين داخل موقع العمل (محمد ابراهيم، 2017)

تقييم مستوى الموظفين

تساعد إدارة الموارد البشرية كل موظف على معرفة الجوانب التي يتعين عليه التحسين فيها والتطوير منها، وذلك من خلال اهتمامها بتقييم أداء الموظف بشكل مستمر. وهذا بدوره يساعد على تطوير الأداء الذي يصب في مصلحة الشركة أو المؤسسة من حيث المساهمة في تحقيق الأهداف.

اهمية التخطيط للموارد البشرية

يحتل التخطيط أهمية كبيرة في المنظمة نظرا لأنه يعطي المنظمة توازن من خلال موازنة أعداد

وكفاءات العمال ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب

يساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمنظمة:

1. يؤدي التي تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفوء وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى , لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتوجه بعرض قليل منها.
2. يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات , قابليات و خصائص) في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط و تطوير المسار المهني للعاملين.
3. يؤدي إلى الموازنة الكفوءة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
4. يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز.

5. يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين

عن أعمالهم ومنظمتهم (العقيلي، 2005)

6. يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على

المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات العاملة في

ظل النظام الاشتراكي.

2.2.4 المطلب الثالث: عناصر تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي الجانب الذي يُعنى بشكل خاص في تحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر

البشري، ويهتم بهذا العنصر كأحد الموارد الرئيسية التي تخدم المنظمات، كونه المسؤول بصورة مباشرة

عن تفعيل العناصر الأخرى وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المختلفة. تمر هذه العملية بجملة من المراحل

المنظمة والمتسلسلة تضع فيها برامج تنموية واضحة ومتمينة لتحقيق الجانب التنموي البشري في المنظمات

من خلال دراسة وضع الموارد البشرية الحالي في المنظمة، والتعرّف على متغيرات البيئة الداخلية

والخارجية التي تؤثر في تقدير حاجة المنظمة من هذه الموارد من حيث الكم والنوع، ثمّ تقدير الاحتياجات

الفعلية للموظفين المراد استقطابهم كي يتمكنوا من تحقيق كافة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها

(حسونة، 2018)

العنصر الأول التدريب : يهدف للنهوض بقدرات وإمكانيات ومهارات الموظفين، ونقلهم من وضع إلى

وضع أفضل منه، بصورة تخدم المصلحة العامة للمنظمة، ومن الضروري هنا اعتبار جانب التدريب

جانباً تنموياً استثمارياً، وليس عبئاً على ميزانية المنظمة.

فريق عمل كفؤ : يكون ذلك بجمع قوة الخبرات والمهارات التي يمتلكها الموظفون والقائمين على الأعمال

الخاصة بتنمية الموارد البشرية، بحيث يكون الفريق قادراً على وضع أهداف وخطط استراتيجية مناسبة

للظروف الداخلية التي يعيشها العنصر البشري في المنظمة، والظروف الخارجية التي تؤثر بصورة مباشرة في بيئة العمل لديه، ويكون لديه القدرة على تحديد الموارد المتاحة والموارد المتوقع الحصول عليها مستقبلاً والعمل على أساسها وبموجبها. الحوافز المادية تتمثل هذه الحوافز في كلٍّ من الأموال النقدية التي تُمنح للموظف، وتأخذ عدة أشكال إما على شكل علاوة دورية يتم دفعها كل فترة وغالباً بشكل سنوي على الراتب الأساسي، وإما على شكل درجات مهنية وزيادات مالية، وإما بمكافآت تشجيعية، ويعتبر هذا الجانب من الركائز الأساسية التي تستثمر الأداء المتميز في المنظمة حسونة، (2018)

مجالات تنمية الموارد البشرية

سبب تنوع مجالات الحياة فتتنوع أيضاً مجالات التنمية البشرية، لذلك هناك مجموعة من المجالات المتنوعة التي لها صلة بعلم التنمية البشرية بسبب اهتمامها بالأفراد والجوانب المتعلقة بهم في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية لذلك تعتبر منظمات التنمية الدولية موضوع التنمية حقاً لجميع الشعوب، ولاسيما الدول الناشئة والفقيرة، من أجل التمكين من التقدم .

المجال الاجتماعي

المجال الاجتماعي هو أحد مجالات التنمية البشرية المتعددة، وهو يهتم بتوعية الأفراد بقيمة العلاقات الاجتماعية المتنوعة بين المنظمات وبين الأفراد، وهكذا يساهم في تحسين قدرة الفرد في مواجهة التحديات والمشكلات، مع تعزيز فعاليتها في نفس الوقت في المجتمع (منار، 2016)

وهو تطور البشر في علاقاتهم المترابطة، وفقاً لكلمات أحد علماء التنمية (هوبهاوس)، وهذا ما يطلق عليه التوازن في العلاقات الاجتماعية، لذا فإنّ تبديل البنية الاجتماعية لا يعني له شيئاً ما لم يكن هناك تحول في طبيعة العلاقات الاجتماعية، ولهذا السبب يُنظر إلى التنمية الاجتماعية على أنها تحسن

السلوكيات الإنسانية المتبادلة (العساف، 2015)

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

2.3.1 المقدمة

تناول هذا الجزء من الدراسة عددا من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهي تائير القيادة الإدارية فى التنمية البشرية، ولإجراء ذلك تم تقسيم هذه الدراسات المتعلقة بالموضوع الى قسمين دراسات عربية والدراسات السابقة باللغة الانجليزية وفق التسلسل التاريخي للدراسة من الأحدث الى الأقدم كمايلي:

2.3.2 الدراسات السابقة باللغة العربية_:

1. دراسة: (اريج محمد ،2022م) بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى

القادة الاداريين في جامعة الامير سظام بن عبد العزيز.

هدفت الدراسة التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الاداريين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ ، وتكونت مجتمع الدراسة من جميع القادة الاداريين في الجامعة، والبالغ عددهم 97 قائداً وقائدة، وتوصلت الدراسة الى نتائج، أن هناك دوراً لإدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الاداريين في جامعة الامير سظام بن عبد العزيز بمتوسط حسابي بلغ 9.74 وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: توفير الدعم المالي لإدارة الموارد البشرية بالجامعة للعمل على تطوير البرامج التدريبية.

2. دراسة: (محاسن نصر، 2021م) بعنوان: أثر القيادة الادارية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتكوين الاطار النظري لدراسة، وتم جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء كأداة رئيسية من خلال عينة مكونة من (500) (موظف بوزارة التعاون الدولي، وقد أسفرت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين القيادة الادارية والتنمية البشرية

3. دراسة: (محمد، منى جعفر عمر، 2020) اثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الاداء التنظيمي:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى الاهتمام بنمط القيادة التحويلية في تحسين الاداء التنظيمي لدى وحدات الحكم المحلي ، كما هدفت لتحديد العلاقة بين نمط القيادة التحويلية على تحسين الاداء التنظيمي في وحدات الحكم المحلي ، كما قدمت مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تفيد القيادات الادارية في وحدات الحكم المحلي، والوزارات والجهات ذات العلاقة والمهتمين بهذا المجال دراسة اثر القيادة الإدارية على الابداع الإداري: تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مفاهيم الانماط القيادية واسس ومقومات الابداع الإداري ، وبيان العلاقة بين الاساليب القيادية والابداع الإداري ، وتأثير ذلك على تقدم المنظمة واستمراريتها ، كما هدفت للتعرف على بعض الاساليب القيادية الشائعة والمتبعة في جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن ، ومدى التعرف على اهم الممارسات المعتمدة من قبل القادة لتشجيع المرؤوسين والوصول بهم نحو الابداع الإداري

4. دراسة: عبد المنعم، نور، 2017م) بعنوان: القيادة الادارية وأثرها في أداء العاملين دراسة ميدانية بنك

فيصل الإسلامي السوداني

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مفهوم القيادة الادارية وأيضا بيان أنماط ونظريات القيادة الادارية والتعرف على مفهوم أداء العاملين، أظهرت الدراسة النتائج، أهمها ان القيادة الادارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطة العمل وتسعي لتحقيق أهدافها بتقاني وأن القائد الاداري يوضح مبادئه وأفكاره لمؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم علي العمل واوصت الدراسة أن تهتم القيادة الادارية الناجحة بإشراك العاملين بوضع خطط العمل وان تعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات.

5. دراسة : (رزيق، 2015) بعنوان " القيادة الإدارية و دورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة

هدفت الدراسة لتسليط الضوء على القيادة الإدارية وأهميتها بالمؤسسات، بالإضافة الى إيضاح أهم الممارسات المعتمدة من قبل القيادة الإدارية في المؤسسات للتغيير وتوجيه المرؤوسين نحو الإبداع . وتوصلت الدراسة إلى ان القيادة الإدارية بمؤسسة المبحوثة هي قيادة ديمقراطية قائمة على المشاركة، العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد، و وجود علاقات إنسانية قوية ووطيدة مع المرؤوسين، وهي قائمة على اللامركزية في اتخاذ القرارات، بالإضافة الى ان الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وكذا ظهور واستمرار الإبداع بالمؤسسات، والتي يتم تقديمها بنوعيتها المادية والمعنوية، ونجد أن القيادة الإدارية في المؤسسة مدار البحث مدركة تماما لطبيعة الحوافز المثيرة والمحفزة على الإبداع لدى العاملين بها. وأوصت الدراسة بتمكين العاملين في المؤسسة مدار البحث لما يحققه من نتائج ايجابية بالمؤسسة ، وأثر ايجابي على العامل فهو يرفع الروح المعنوية له ويحفزه على مزيد من العطاء والإبداع، بالإضافة الى الاهتمام بتدريب العاملين وتحديد ميزانية خاصة للبرامج التدريبية من اجل رفع معدلات الأداء الحالية الى مستويات الاداء الافضل .

6. دراسة : كيرد عمار ، 2015م) بعنوان:تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة

الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالاغواط،

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القيادة الادارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الاداري في المؤسسة محل الدراسة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالات بين استجابة المبحوثين حول الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي.

7. دراسة : شاين نوال ، 2013 م) بعنوان تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة نوع القيادة أو الاسلوب القيادي الاشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية ومدى تأثيره في أداء العمال وتحقيق أهدافهم وزيادة الانتاج ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة الى النتائج التعرف على واقع الانماط القيادية المتبعة وأهميتها لدى عمال مصنع الخزف الصحي بالميلية.

8. دراسة (محاسن السيد، 2012م) بعنوان تأثير القيادة الإدارية في خلق الابداع و تنمية وتطوير الأداء في العنصر البشرى لتحقيق التنمية المستدامة دراسة (ميدانية بوزارة التعاون الدولي).

هدفت الدراسة إلى بيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة. ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتكوين الإطار النظري للبحث، وتم جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء كأداة رئيسية للبحث من خلال عينة مكونة من (500) موظف بوزارة التعاون الدولي، وقد أسفرت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين القيادة الإدارية والتنمية البشرية

9. دراسة:(هبة ، النضيف 2011م) بعنوان :أثر القيادة في تطوير صناعة التشييد في السودان، دراسة حالة: بعض شركات التشييد بالسودان .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة في تطوير صناعة التشييد ، وظهرت النتائج عدم وجود أي مراكز متخصصة تهتم بتدريب وتأهيل القادة، وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد الوسائل والسبل الكفيلة بتنمية وتطوير وتدريب الافراد ومواكبة احتياجاتهم المستقبلية والمتغيرة والمحيطه.

10.دراسة: سلوى ، فضل (2011م) بعنوان : أثر القيادة الفعالة في تطوير الاداء الاداري للعاملين، دراسة حالة بعض كليات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح القيادة الادارية الفعالة ودورها في تطوير أداء العاملين .اظهرت النتائج أن الإدارة في تنفيذ قراراتها على السلطات والصلاحيات لاجبار المرؤوسين على التنفيذ وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الادارة بعقد دورات تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة مما يؤدي إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين وتجويد وتقليل الاخطاء وتحقيق أهداف العمل والعامل.

11.دراسة (جغولي، 2009) " دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمي كمؤشر لقياس أداء المنظمة هدفت الدراسة لتحديد لطرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين جميع الأفراد بالعمل . وتوصلت الدراسة إلى ان القيادة الإدارية تعزز نظام الاتصال الفاعل والذي يسهم في نجاح التغيير الثقافي داخل المؤسسة . وأوصت الدراسة بان تقوم الادارة في المؤسسة المبحوثة بتطوير ثقافة التنظيمية من خلال توفير الفرص الكافية للعاملين لزيادة معرفتهم والتي بدورها سترفع من الفاعلية التنظيمية للمؤسسة .

12.دراسة : (الأغا، 2003) : بعنوان : دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية

هدفت الدراسة لتعرف على دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية و بيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة وما هي درجة الثقة للقائد بمرؤوسيه على أسلوبه في القيادة . وتوصلت الدراسة إلى ان طبيعة العمل والموقع الإداري يعتبر متغير له تأثير مباشر وقوي في الأسلوب

القيادي المتبع، وجود ثقة للقيادات الادارية في مقدرة واستعداد الأفراد والعاملين في دائرتهم لتحمل المسؤولية. وأوصت الدراسة على تفعيل دور القيادة البيروقراطية التي تعتمد على اللوائح والقوانين وتحديد الاختصاصات وتوزيع الأعمال بين الأفراد حيث تسود العلاقات الرسمية بين الأفراد بشكل عام ، اقامت الدورات التدريبية للقيادات الادارية والتي سيكون لها أثر كبير وإيجابي على أسلوب القيادة وتمتية قدرات المديرين على القيادة الناجحة لمنظماتهم .

2.3.3 الدراسات السابقة باللغة الانجليزية :

1. دراسة (Mitiku at.el,2017) " القيادة الإدارية: فهم الأدوار القيادية المفضلة لمديري الخدمة

المدنية الإثيوبيين

هدفت الدراسة لتحديد الأدوار القيادية المدنية الإثيوبية لمديري الخدمة، ومعرفة دورهم في تنمية الافراد العاملين وتوصلت الدراسة إلى ان القيادة المدنية الإثيوبية تتماشى مع المتغيرات الجديدة للبيئة، بالإضافة الى القيادة المدنية الإثيوبية في حث الموظفين المتواجدين في منظماتهم على تقديم خدمة افضل للمستفيدين وأوصت الدراسة بالاطلاع ودراسة انظمة التدريب العالمية وتجارب المنظمات الاخرى بغية تطوير وتحسين اداء العاملين ، تقديم برامج علمية مموله لتنمية وتطوير الكوادر البشرية للقيادية المدنية الإثيوبية، توطيد العلاقة الوظيفية بين القيادة والعاملين في كافة المستويات من خلال الدور التنظيمي للمؤسساتهم .

2/ دراسة (جغلولي، 2009) " دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمي كمؤشر لقياس أداء

المنظمة هدفت الدراسة لتحديد لطح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين جميع الأفراد بالعمل . وتوصلت الدراسة إلى ان القيادة الإدارية تعزز نظام الاتصال الفاعل والذي يسهم في نجاح التغيير الثقافي داخل المؤسسة . وأوصت الدراسة بان

تقوم الادارة في المؤسسة المبحوثة بتطوير ثقافة التنظيمية من خلال توفير الفرص الكافية للعاملين لزيادة معرفتهم والتي بدورها سترفع من الفاعلية التنظيمية للمؤسسة .

3/ دراسة (Emeribe، 2020م) هدفت الدراسة التعرف على متغيرات إدارة الموارد البشرية والفاعلية

الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس في جامعة كالابار، ولاية كروس ريفر، نيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من 133 من أعضاء هيئة التدريس في جامعة كالابار. تم جمع البيانات ذات الصلة للدراسة من خلال استبيان ، وأظهرت النتيجة أن إدارة تقييم أعضاء هيئة التدريس، وترقيتهم وإدارة التدريب أثناء الخدمة لاعضاء هيئة التدريس يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية وظيفتهم في الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بإدارة الموارد البشرية وأن يتم تقييم أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم بشكل مناسب لتحسين ألداء الوظيفي للمحاضر، وتوفير التدريب المناسب لعضو هيئة التدريس أثناء الخدمة لتعزيز التعلم وتحسين فاعلية عمله.

جدول بالرقم (1) ملخص الادبيات السابقة.

م	الباحث	مجتمع البحث	الفرضيات	المتغيرات	النتائج	
					لا	نعم
1	محاسن السيد ، 2021م	يتكون مجتمع البحث من 45 مفردة من وزارة التعاون الدولي .	يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الإدارية بوزارة التعاون الدولي لسمات و خصائص القائد الإداري و امتلاك مرؤوسيهها	المتغير المستقل: القيادة الادارية المتغير التابع : تنمية الموارد البشرية	وجود تأثير للدعم النفسي والاجتماعي ونمذجة الدور لتنمية الموارد البشرية بينما لم يكن هناك أثر معنوي للدعم الوظيفي على تنمية الموارد البشرية.	

		لقدرات إبداعية إدارية.			
وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمطي القيادة (الديموقراطية، والحررة) على تعزيز الأمن الفكري من وجهة نظر الموظفين والموظفات الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز.	المتغير المستقل : القيادة الإدارية المتغير التابع : الأمن الفكري	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات وجهات نظر الموظفين والموظفات حول ممارسة مديري الجامعة لكل من القيادة (الأوتوقراطية، والديموقراطية، والحررة).	مجتمع الدراسة عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز، حيث طبقت الدراسة على عينة بلغت (359) موظفا وموظفة إدارية.	القرشي وسوزان ، 2020م	2
توجد علاقة ارتباط معنوية بين مهارات القيادة الإدارية بدلالة متغيراتها والالتزام التنظيمي بمتغيراته في المنظمة المبحوثة.	المتغير المستقل : القيادة الادارية المتغير التابع : الالتزام الوظيفي	وجود علاقة ارتباط بين مهارات القيادة الادارية و تعزيز الالتزام الوظيفي، و وجود اثر لمهارات القيادة الادارية في تعزيز الالتزام الوظيفي	مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في ديوان محافظة اربيل باقليم كردستان العراق 39 مفردة	جاف وصادق ، 2019م	3
أن للقائد الإداري دور كبير في الرفع من مستوى أداء العامل نحو الأفضل	المتغير المستقل : القيادة الادارية	لا يوجد هناك تحسين وتطوير للأداء على مستوى المورد البشري	تكونت مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة الاقتصادية	زكريا وعمر ، 2018م	4

	المتغير التابع : أداء العاملين	وبالتالي المؤسسة ككل عند دلالة إحصائية بمستوى 05.0	بلغت 30 مفردة		
5	المتغير المستقل: القيادة الادارية المتغير التابع : أداء العاملين	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية الناجحة وزيادة أداء العاملين	العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني	دراسة : عبد المنعم ، 2017م	
6	المتغير المستقل : القيادة الإدارية المتغير التابع : السلوك التنظيمي	هناك علاقة بين نمط الإشراف والسلوك التنظيمي في المؤسسة .	دراسة ميدانية بمطار فرحات عباس - الطاهير بالجزائر.	الزهرة ، مسعودة ، 2015م	
7	المتغير المستقل : القيادة الادارية المتغير التابع : أداء العاملين	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف و ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي	تكونت مجتمع البحث عينة القادة الاداريين ومرؤوسيهم في المؤسسة محل الدراسة، بولاية الغواط.	كيرد عمار ، 2015م	
	تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف السائد (النمط الديموقراطي) وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي				

8	زياني إيمان ، 2014م	تكونت مجتمع البحث من مؤسسة المطاحن الكبرى جنوب الجزائر	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء المنظمة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة $\alpha=0.0$	المتغير المستقل: القيادة التحويلية المتغير التابع :اداء المنظمة	تحتل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدمية كونها تساهم في تحسين أداء المنظمات وتحقق فعاليتها المطلوبة. لذا ينظر إليها على أنها من المداخل التطويرية الحديثة.
9	دراسة : شاين نوال ، 2013م	تكونت مجتمع البحث من 465 مفردة من المؤسسة الصناعية بالجزائر	هناك علاقة دالة بين النمط القيادي التسلطي وزيادة الاستقرار في العمل	المتغير المستقل: القيادة المتغير التابع : أداء العمال	أكدت الفرضيات الجزئية صدق الفرضية العامة لمدراسة كالتالي مفادها أن هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي السائد كطبيعة الاداء الوظيفي"، حيث أثبتت الشواهد المتحصل عليها أن النمط الديمقراطي المبني على المرونة في المعامل والتعاون والانسجام بين القادة والعمال وفسح المجال لهم للمشاركة أحياناً

في اقتراح أساليب جديدة للعمل يؤدي الى استقرار ورضاهم عن العمل.					
امتلاك غالبية المبحوثين لخصائص تؤهلهم للعمل، وتحقيق أداء مرتفع في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً في الوزارات.	المتغير المستقل: القيادة الادارية المتغير التابع : الإدارة الإستراتيجية	الخصائص والمؤهلات التي تمتلكها القيادة الإدارية في الوزارات لها دور في إمكانية تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية.	تمثلت مجتمع الدراسة من 68 موظفاً هم العاملون في الإدارات العامة للشؤون الإدارية والمالية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية	أبو لطيفة ، 2013م	10

عدم وجود أي مراكز متخصصة تهتم بتدريب وتأهيل القادة.	المتغير المستقل: القيادة المتغير التابع : صناعة التشييد		تكونت مجتمع البحث من القيادات العليا لشركات التشييد بالسودان	دراسة : هبة ، النجيف ، 2011م	11
---	---	--	--	------------------------------------	----

			بلغت 110		
			مفردة		

2.3.4 التعقيب على الدراسات السابقة :

يمكن تلخيص الاختلافات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في النقاط التالية:

1. اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بعضها ركزت على المتغير الاول القيادة الادارية والبعض الاخر على المتغير الثاني تنمية الموارد البشرية .
2. تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في مكان إجراء الدراسة وعينتها
3. تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف حيث تهدف هذه الدراسة الكشف عن تاثير القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية على خلاف الدراسات السابقة.
4. اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الاسئلة الفرعية.

ما يميز هذه الدراسة

1. تركيزه على التنمية البشرية وهي احد الدعامات الاساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق الاهداف.
2. تركيزه على القيادة الادارية وهي من الموضوعات الهامة ايضا وجانب مهم في حياة المنظمات وتوجههم الاستراتيجي.

3. تناول الدراسة الابعاد والانواع الرئيسية الكلاسيكية والحديثة وهذا يعطي الدراسة صفة فريدة
4. ايضا تركيز الدراسة على دراسة حالة سلطنة عمان
5. الفترة التي جاء فيها الدراسة تعطي ميزة للدراسة حيث هناك توجه عالمي في الالونة الاخيرة باعطاء اهمية لتنمية الموارد البشرية.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

3.1 تمهيد

يقوم هذا الجزء من الدراسة بوصف وتحديد منهجية الدراسة المتبعة والتي يمكن بواسطتها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. حيث يتم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف والعينة المختارة وخصائصها. كما يتم إعداد وتطوير أداة الدراسة واستقرارها. وتوضيح جميع إجراءات الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة.

3.2 منهجية الدراسة:

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يقوم باستخدام جميع البيانات من خلال جمعها وتنقيتها وتحليلها وإظهارها بطريقة مفهومة وذات مغزى، ويتم التعامل مع البيانات الإحصائية دون تعميم، ويتم عرض هذه البيانات من خلال الجداول والرسوم البيانية، ومن ثم تحليل وتفسير وتقدير واستخلاص النتائج من عينة الدراسة للوصول إلى قرارات مهمة حول المجتمع المستهدف. ويعتمد هذا المنهج على تفسير الموقف أو المشكلة الحالية من خلال تحديد شروطها وظروفها. وتحديد الأبعاد ومحاور الدراسة وتحديد العلاقات التي تربط هذه الأبعاد من خلال وصف علمي دقيق ومتكامل للمشكلة المطروحة والحقائق المتعلقة بها. لا يقتصر هذا الأسلوب على وصف الظاهرة وحسب، بل يشمل على تحليل هذه المشكلة وقياسها بطرق علمية وتحديد نتائجها وتقديم حلول ومقترحات لعلاجها.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة: من موظفي المؤسسات الحكومية محافظة شمال الشرقية التتمية البشرية بسلطنة عمان البالغ عددهم (634)
2. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية قوامها (117) موظف.

3.4 الإجراءات البحثية في الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على الخطوات الإجرائية التالية:

- إجراء الدراسة النظرية ومراجعة الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بأثر القيادة الإدارية في تعزيز التتمية البشرية بسلطنة عمان، وذلك للوقوف على أساس علمي وفكري حول قدرة تأثير هذه القيادة الإدارية على التتمية البشرية.

- بناء أدوات البحث.
- التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وإرسالها للمحكمين.
- إعداد الاستبانات بواسطة تطبيق نماذج جوجل (Google Forms) ثم نشر الاستبانة إلكترونياً، والتأكد من وضع حقول إلزامية على جميع فقرات الاستبانة، للتأكد من الحصول على استجابات على جميع فقرات الاستبانة وقد يستغرق توزيع الاستبانة وجعلها حوالي أربعة أسابيع.
- فحص الاستجابات قبل تفرغها على ملف (Microsoft Excel) ومن ثم تفرغ البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخراج النتائج ومناقشتها.
- التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للبيانات المستخلصة من أدوات الدراسة. التي سيتم تطبيقها على العينة الأساسية للمستهلكين العمانيين في العاصمة مسقط، والتأكد من الخصائص السكومترية (الصدق - الثبات) للاستبانة لقياس مدى تأثير القيادات على تطوير التنمية البشرية في السلطنة.
- استخلاص النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات في ضوء ما اسفرت عنه النتائج.

3.5 أداة الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبيان وهي أداة الدراسة، حيث تم تطوير الاستبيان بما يتناسب مع نوع الدراسة وعنوانها، وتبلورت أهميتها من خلال الأبعاد العلمية لمتغيراتها من خلال الكتب والمجلات والبحوث العلمية والرسائل المنشورة حول موضوع الدراسة. تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين، وأجريت التعديلات والاقتراحات المطلوبة في ضوء آراء المحكمين. وبناء عليه تم تشكيل الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: الاسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: المتغير المستقل، (المحور الأول) القيادة الإدارية، ويتكون من ثلاثة مجالات المجال الأول: القيادة الاستبدادية، المجال الثاني: القيادة التشاركية، المجال الثالث: القيادة الفوضوية.

الجزء الثالث: العامل التابع، ويمثل المحور الثاني من الدراسة التنمية البشرية ويتكون من ثلاثة مجال، المجال الأول: التدريب، المجال الثاني: رفع القدرات والمهارات، والمجال الثالث: تحسين مستوى المعرفة.

اعتمدت الدراسة على مقياس (ليكرت الخماسي) في الاستبانة، حيث كانت قيمه من (1-5) والموضحة في الجدول رقم (1). وذلك لجميع عبارات محوري الدراسة

الجدول رقم 1. مقياس ليكرت الثلاثي التدريجي:

الدرجة	القيمة
موافق بشدة	1
موافق	2
محايد	3
غير موافق	4
غير موافق بشدة	5

تمت معالجة مقياس ليكرت وحساب الوزن النسبي للمتوسطات من خلال المعادلة التالية

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{الأعلى الحد للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

ولحساب درجة الاستجابات حسب متوسط الاجابات تم إضافة طول الفئة إلى اقل درجة في المقياس .

كما في الجدول رقم 2

الجدول 2. معالجة مقياس ليكرت الثلاثي

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
موافق بشدة	1-1.8
موافق	1.81-2.6
محايد	2.61-3.4
غير موافق	3.41-4.2
غير موافق بشدة	4.21-5

3.6 صدق وثبات أداة الدراسة:

1. **الصدق الظاهري:** وهو يعني أن أداة القياس تبدو وكأنها تقيس ما تم قياسه بالفعل. أي أن شكل الأداة ومظهر الفقرات يتناسبان مع المعنى المقصود. تم تقديم أداة الدراسة إلى مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الخبرة والكفاءة للتعبير عن آرائهم حول صلة الفقرة بالمحتوى، وأهمية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشمولها وتنوع المحتوى أو مستوى صياغة اللغة العربية أو اية ملاحظات أخرى تراها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف حسب ما يراه المحكم ضرورياً، فقد تم إجراء التعديلات على ضوء توصيات وآراء المحكمين، مثل توضيح شروط معينة، أو تعديل محتوى بعض الفقرات، لجعلها مناسبة أو دمج بعض الفقرات الأخرى.
2. **صدق البناء والاتساق الداخلي:** وهو أحد مقاييس صحة الأداة التي تقيس مدى وصول أهداف الأداة، وتبين درجة ملاءمة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور، من أجل تحديد قدرة كل منها وتبين الجداول أدناه

معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لمحوورها بينما درجة ملائمة كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية للمقياس.

الجدول 3. معامل ارتباط كل فقرة من فقرات القيادة الاستبدادية (البعد الاستبدادي للقيادة الادارية)

مع الدرجة الكلية لهذا المجال:

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يلزم المسؤول المباشر جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	0.654	0.000
2	يوزع المسؤول المباشر الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم	0.311	0.001
3	يتولى المسؤول المباشر بنفسه حل المشكلات والبت فيها	0.297	0.001
4	يحرص المسؤول المباشر على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين.	0.279	0.002
5	يعتمد المسؤول المباشر على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين	0.457	0.000

**** . معنوي على مستوى 0.05**

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط فقرات مجال الأول القيادة الاستبدادية مع الدرجة الكلية للمجال تراوحت بين 0.457 و 0.654 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(a < 0.05)$. ويعتبر هذا البعد مناسباً وصادقاً لما وضع لقياسه. وتمتع هذا المجال بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

الجدول 4. معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني القيادة التشاركية (البعد التشاركي للقيادة

الادارية) مع الدرجة الكلية لهذا

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	المسؤول المباشر يراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليه	0.738	0.000

0.000	0.596	يشارك المسؤول المباشر العاملين في تخطيط العمل	2
0.000	0.603	يحرص المسؤول المباشر على تنسيق جهود العاملين	3
0.000	0.577	يشجع المسؤول المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل	4
0.000	0.512	يطرح المسؤول المباشر أفكاره على العاملين لمناقشتها	5

** . معنوي على مستوى 0.05

تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات مجال القيادة التشاركية مع الدرجة الكلية لهذا المجال ما بين 0.512 و 0.738 وكانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ولذلك يعتبر هذا المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول 5. معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث القيادة الفوضوية (البعد الفوضوي للقيادة

الإدارية) مع الدرجة الكلية

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتيح المدير أكبر قدر من الحرية لموظفيه لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لعملهم.	0.642	0.000
2	تعتمد الإدارة على موظفيه دون توجيههم أو إشراكهم في اتخاذ القرار وتقديم المشور لهم.	0.435	0.000
3	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق.	0.631	0.000
4	يسهل رئيسي سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات ولا يتدخل إلا عند الطلب منه.	0.614	0.000

5	ترك القائد مسؤولياته، ويعطي الحرية لكل فرد يتصرف حسب ما تمليه عليه نفسه.	0.467	0.000
---	--	-------	-------

** . معنوي على مستوى 0.05

تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات مجال القيادة الفوضوية مع الدرجة الكلية لهذا البعد بين 0.467 و 0.642 وكانت جميعها دالة احصائياً على مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ولذلك يعتبر هذا المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

المحور الثاني: التنمية البشرية:

الجدول 5. معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول التدريب مع الدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يهتم الادارة بتدريب وتطوير الافراد العاملين فيه	0.875	0.000
2	يوفر القيادة الادارية الفرص التدريبية لكل العاملين حسب احتياجاتهم	0.718	0.000
3	يوضح الإدارة اهداف الدورات التدريبية للعاملين المشاركين فيها	0.731	0.000
4	توفر القيادة الادارية الوقت اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين.	0.773	0.000
5	يعمل الإدارة على تدريب العاملين في مراكز متخصصة في التدريب	0.769	0.000

** . معنوي على مستوى 0.05

تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات مجال التدريب مع الدرجة الكلية لهذا المجال بين 0.718 و 0.875 وكانت جميعها دالة احصائياً على مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ولذلك يعتبر هذا المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول 5. معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني رفع القدرات والمهارات مع الدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تدرك قيادة المؤسسة أهمية التكوين في تنمية مهارات المرؤوسين	0.784	0.000
2	اشراك القائد للعاملين في عملية اتخاذ القرار يؤدي الى ابتكار أساليب جديدة في العمل.	0.557	0.000
3	تقوم الادارة بدعم وتنمية المهارات القيادية لدي القادة الاداريين	0.641	0.000
4	يحرص الادارة على تطابق البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين من المهارات	0.674	0.000
5	تعمل المؤسسة على وضع برامج التدريب بشكل مستمر لتنمية معارفك ورفع كفاءتك	0.721	0.000

** معنوي على مستوى 0.05

تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات مجال التدريب مع الدرجة الكلية لهذا المجال بين 0.721 و 0.784 وكانت جميعها دالة احصائياً على مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ولذلك يعتبر هذا المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول 5. معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث تحسين مستوى المعرفة مع الدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تسعي الإدارة لرفع قدرات العاملين لتحسين مستوى المعرفة	0.435	0.000
2	القيادة الادارية تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها العاملون من خلال توفير البيئة المناسبة لهم.	0.748	0.000
3	يشكل العاملون في المؤسسة من خلال خبرتهم مصدراً مهماً للمعرفة.	0.461	0.000
4	تعتمد المؤسسة أسلوب الندوات الداخلية والوثائق والنشرات الدورية في نشر وتحسن مستوى المعرفة.	0.593	0.000
5	تسهم عملية تطبيق المعرفة في المؤسسة لعمليات التعلم بابتكار معرفة جديدة وفرص أكبر للتعلم	0.597	0.000

** . معنوي على مستوى 0.05

تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات مجال تحسين مستوى المعرفة مع الدرجة الكلية لهذا المجال بين 0.435 و 597 وكانت جميعها دالة احصائياً على مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ولذلك يعتبر هذا المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

3. ثبات أداة الدراسة: الثبات يعني الاتساق في النتائج المتحصل عليها، واستقرار النتائج بمرور الوقت، وينتج عن الاختبار المستمر نفس النتائج إذا تم تطبيقه على نفس المجموعة من الأفراد مرة أخرى، ولقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمته (Chroanbach's Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة احصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.70) وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل هذا على ثبات أعلى للدراسة . يظهر الجدول أدناه أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت بين 0.880 و 0.953 بالنسبة مجال الدراسة وللمؤشر الكلي كانت قيمة المعامل 0.944 .

لذا يمكن وصف نتائج الدراسة بالثبات . وأن البيانات المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية عالية .

الجدول 7. ثبات أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة للعينة الاستطلاعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ

Chroanbach's Alpha

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
0.880	15	المحور الأول: القيادة الإدارية
0.953	15	المحور الثاني: التنمية البشرية
0.944	30	الدرجة الكلية لمقياس الدراسة

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS* في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. **الإحصاء الوصفي:** وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

2. **الإحصاء الاستدلالي:** تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (*SPSS*) وذلك لتتمكن

من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- اختبار معامل الارتباط (*Pearson Correlation*) لاختبار معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحورها للتوصل إلى صدق البناء

- معامل الاتساق (*Chroanbach's Alpha*) لاختبار ثبات أداة الدراسة .

- اختبار معامل الارتباط وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يشير الجدول أدناه توضح المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) المتعلقة بأفراد العينة الدراسة وتكرارات كل متغير والنسب المئوية .

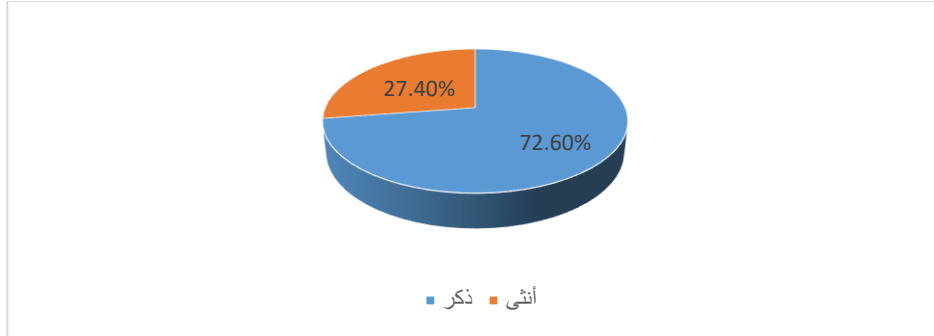
1/ الجنس

جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
نكر	85	%72.6
أنثى	32	%27.4

المجموع	117	%100
---------	-----	------

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م
الشكل رقم (1) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م
يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة ذكور بنسبة 72.6% وهي أعلى فئة شملتهم الدراسة، أما الإناث بنسبة 27.4%.

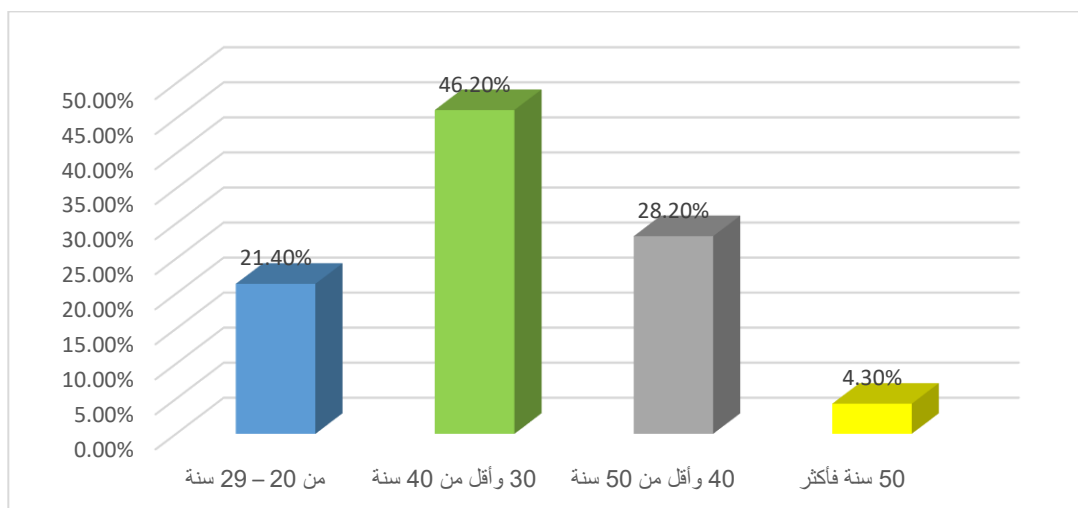
2/العمر

جدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 - 29 سنة	25	%21.4
30 وأقل من 40 سنة	54	%46.2
40 وأقل من 50 سنة	33	%28.2
50 سنة فأكثر	5	%4.3
المجموع	117	%100

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (2) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم تتراوح أعمارهم ما بين 30 وأقل من 40 سنة بنسبة 46.2%، أما 40 وأقل من 50 سنة بنسبة 28.2%، بينما 20-29 سنة بنسبة 21.4%، أما 50 سنة فأكثر بنسبة 28.2%.

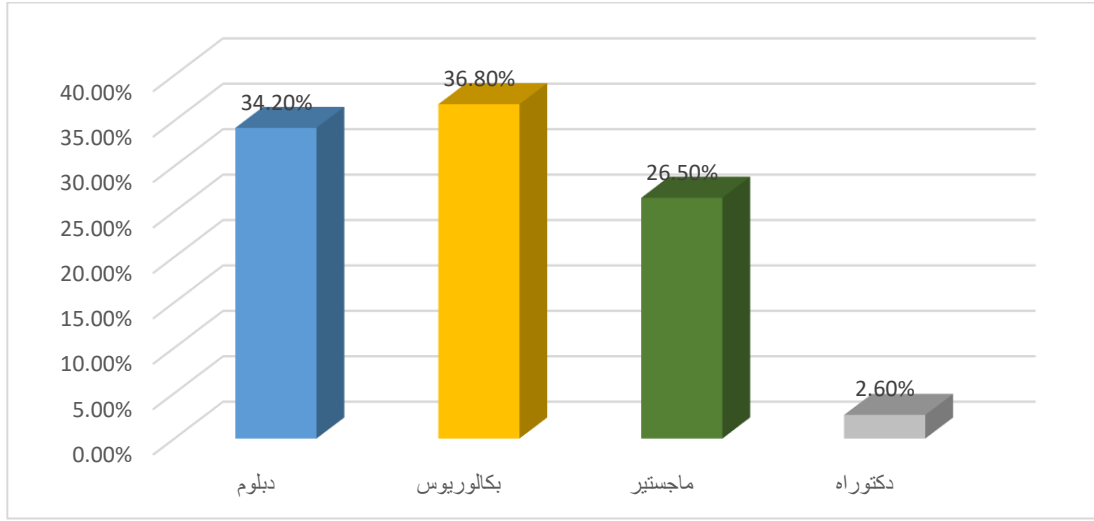
3/ المؤهل العلمي

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم	40	34.2%
بكالوريوس	43	36.8%
ماجستير	31	26.5%
دكتوراه	3	2.6%
المجموع	117	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (3) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم حملة البكالوريوس بنسبة 36.8%، أما الدبلوم بنسبة 34.2%، الماجستير بنسبة 26.6%، الدكتوراه بنسبة 2.6%.

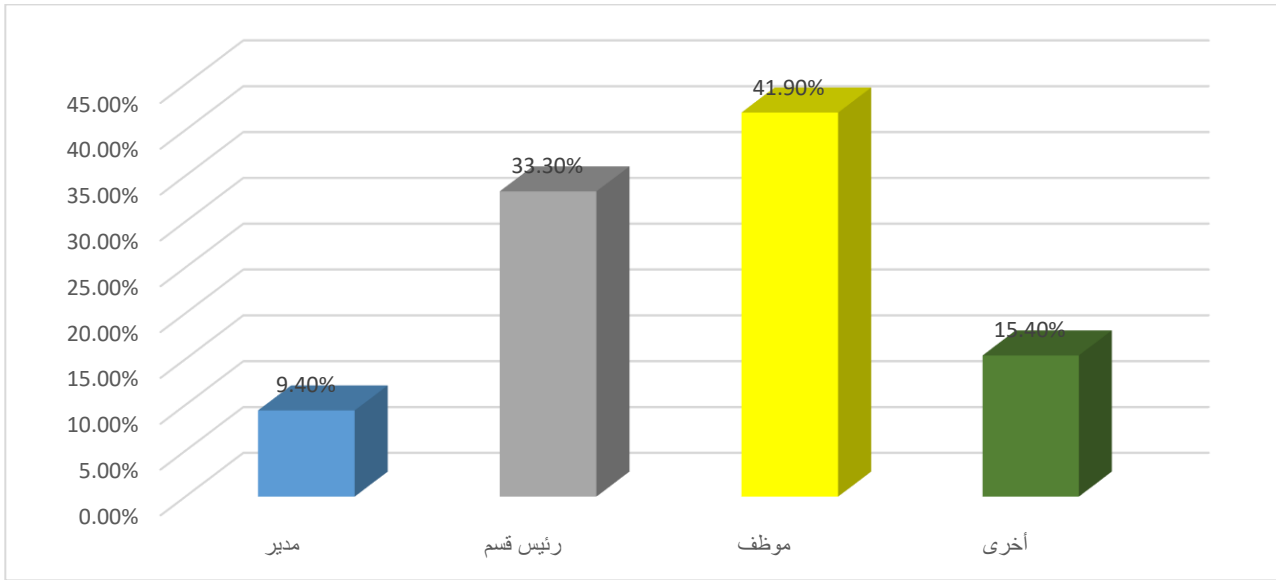
4/ المسمى الوظيفي

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	11	9.4%
رئيس قسم	39	33.3%
موظف	49	41.9%
أخرى	18	15.4%
المجموع	117	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم موظفين بنسبة 41.9%، يليهم رؤساء أقسام بنسبة 33.3%، أما أخرى بنسبة 15.4%، بينما المدراء بنسبة 9.4%.

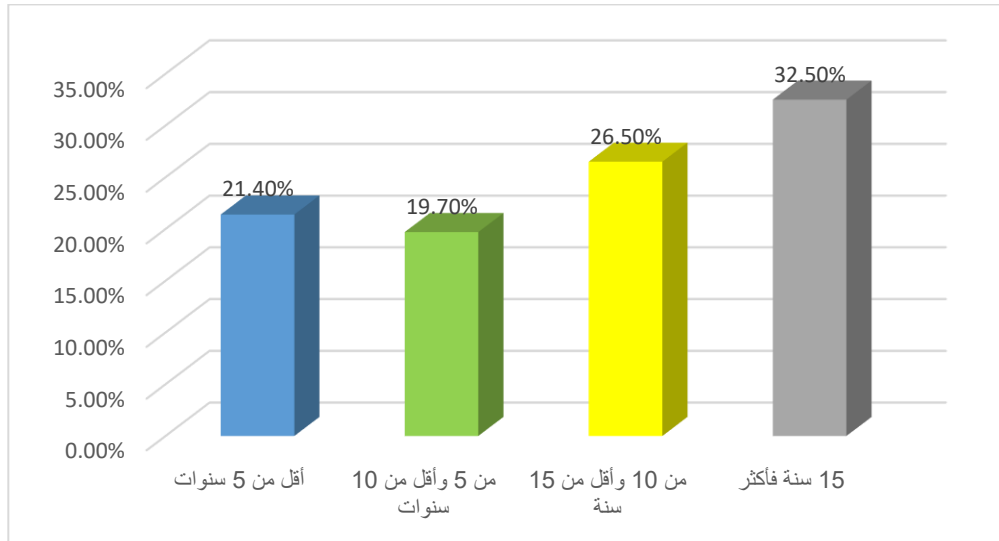
5/ سنوات الخبرة

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	25	21.4%
من 5 وأقل من 10 سنوات	23	19.7%
من 10 وأقل من 15 سنة	31	26.5%
15 سنة فأكثر	38	32.5%
المجموع	117	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر بنسبة 32.5%، أما من 10 وأقل من 15 سنة بنسبة 26.5%، بينما أقل من 5 سنوات بنسبة 21.4%، أما 5 وأقل من 10 سنوات بنسبة 19.7%.

4.2 وصف نتائج الدراسة:

لدراسة النتائج تمت تجزئة الموضوع إلى محورين، حيث اشتمل المحور الأول على المتغير المستقل (بعد استخدام وسائل التواصل الاجتماعي) وبنوده ، واشتمل المحور الثاني (سلوك المستهلك) على المتغيرين التابعين البعد الأول (اتخاذ قرارات الشراء والبعد الثاني (اثاره رغبة المستهلك) .

المحور الأول: القيادة الإدارية

المجال الأول: القيادة الاستبدادية (البعد الاستبدادي للقيادة الادارية):

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يلزم المسؤول المباشر جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	1.98	0.965

2	يوزع المسؤول المباشر الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم	2.81	1.313
3	يتولى المسؤول المباشر بنفسه حل المشكلات والبت فيها	2.32	1.073
4	يحرص المسؤول المباشر على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين.	2.15	1.002
5	يعتمد المسؤول المباشر على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين	2.80	1.281
	العام	2.41	0.161

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 2.41 وانحراف معياري 0.161 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة القيادة الاستبدادية كان بشكل متوسط. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه أن الفقرة (2) التي تنص على " يوزع المسؤول المباشر الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم." قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.81 وانحراف معياري 1.313 وهي تشير إلى مستوى موافقة بشدة على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين. مما يدل على أن جميع أفراد العينة مهتمين بالقيادة الاستبدادية. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (1) والتي تنص " يلزم المسؤول المباشر جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء." على أقل متوسط 1.98 وانحراف معياري 0.965. مما يشير إلى درجة موافقة "قليلة" بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على عدم ثقة المبحوثين بجميع المعلومات التي يتم نشرها.

المجال الثاني: القيادة التشاركية (البعد التشاركي للقيادة الاستبدادية):

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المسؤول المباشر يراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليه	1.81	0.819
2	يشارك المسؤول المباشر العاملين في تخطيط العمل	1.73	0.795
3	يحرص المسؤول المباشر على تنسيق جهود العمالي	1.75	0.829

0.857	1.73	يشجع المسؤول المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل	4
0.839	1.68	يطرح المسؤول المباشر أفكاره على العاملين لمناقشتها	5
0.023	1.74	العام	

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 1.74 وانحراف معياري 0.023 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة القيادة التشاركية كان بشكل متوسط. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه أن الفقرة (1) التي تنص على "المسؤول المباشر يراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليه." قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 1.81 وانحراف معياري 0.819 وهي تشير إلى مستوى موافقة بشدة على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين. مما يدل على أن جميع أفراد العينة مهتمين بالقيادة التشاركية. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (5) والتي تنص "يطرح المسؤول المباشر أفكاره على العاملين لمناقشتها." على أقل متوسط 1.688 وانحراف معياري 0.839 مما يشير إلى درجة موافقة "قليلة" بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على عدم ثقة المبحوثين بجميع المعلومات التي يتم نشرها.

المجال الثالث: القيادة الفوضوية (البعد الفوضوي للقيادة الفوضوية):

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتيح المدير أكبر قدر من الحرية لموظفيه لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لعملهم.	2.21	0.924
2	تعتمد الإدارة على موظفيه دون توجيههم أو إشراكهم في اتخاذ القرار وتقديم المشور لهم.	2.64	1.192
3	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق.	2.38	1.065
4	يسهل رئيسي سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات ولا يتدخل إلا عند الطلب منه.	2.32	1.039
5	ترك القائد مسؤولياته، ويعطي الحرية لكل فرد يتصرف حسب ما تمليه عليه نفسه.	2.90	1.269

0.135	2.49	العام
-------	------	-------

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 1.74 وبانحراف معياري 0.023 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة القيادة التشاركية كان بشكل متوسط. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه أن الفقرة (5) التي تنص على " ترك القائد مسؤولياته، ويعطي الحرية لكل فرد يتصرف حسب ما تمليه عليه نفسه." قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري 1.269 وهي تشير إلى مستوى موافقة بشدة على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين. مما يدل على أن جميع أفراد العينة مهتمين بالقيادة الفوضوية. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (1) والتي تنص " يتيح المدير أكبر قدر من الحرية لموظفيه لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لعملهم." على أقل متوسط 2.21 وبانحراف معياري 0.924 مما يشير إلى درجة موافقة "قليلة" بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على عدم ثقة المبحوثين بجميع المعلومات التي يتم نشرها.

المحور الثاني: التنمية البشرية:

المجال الأول: التدريب:

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يهتم الإدارة بتدريب وتطوير الأفراد العاملين فيه	1.87	0.876
2	يوفر القيادة الادارية الفرص التدريبية لكل العاملين حسب احتياجاتهم	2.03	1.046
3	يوضح الإدارة اهداف الدورات التدريبية للعاملين المشاركين فيها	1.97	0.978
4	توفر القيادة الادارية الوقت اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين.	2.06	0.940
5	يعمل الإدارة على تدريب العاملين في مراكز متخصصة في التدريب	1.99	0.996
	العام	1.98	0.063

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 1.74 وانحراف معياري 0.023 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة بالتدريب كان بشكل متوسط. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه أن الفقرة (4) التي تنص على " توفر القيادة الإدارية الوقت اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين." قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.06 وانحراف معياري 0.940 وهي تشير إلى مستوى موافقة بشدة على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين. مما يدل على أن جميع أفراد العينة مهتمين بالتدريب من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (1) والتي تنص " يهتم الإدارة بتدريب وتطوير الأفراد العاملين فيه" على أقل متوسط 1.87 وانحراف معياري 0.876 مما يشير إلى درجة موافقة "قليلة" بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على عدم ثقة المبحوثين بجميع المعلومات التي يتم نشرها.

المجال الثاني: رفع القدرات والمهارات:

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تدرك قيادة المؤسسة أهمية التكوين في تنمية مهارات المرؤوسين	1.91	0.836
2	اشراك القائد للعاملين في عملية اتخاذ القرار يؤدي الى ابتكار أساليب جديدة في العمل	1.70	0.722
3	تقوم الادارة بدعم وتنمية المهارات القيادية لدي القادة الاداريين	1.96	0.814
4	يحرص الادارة على تطابق البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين من المهارات	1.95	0.879

0.991	2.03	تعمل المؤسسة على وضع برامج التدريب بشكل مستمر لتنمية معارفك ورفع كفاءتك	5
0.098	1.91	العام	

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 1.91 وبانحراف معياري 0.098 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة رفع القدرات والمهارات كان بشكل متوسط. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه أن الفقرة (5) التي تنص على " تعمل المؤسسة على وضع برامج التدريب بشكل مستمر لتنمية معارفك ورفع كفاءتك." قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.03 وانحراف معياري 0.991 وهي تشير إلى مستوى موافقة بشدة على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين. مما يدل على أن جميع أفراد العينة مهتمين برفع القدرات والمهارات من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (2) والتي تنص " اشراك القائد للعاملين في عملية اتخاذ القرار يؤدي الى ابتكار أساليب جديدة في العمل " على أقل متوسط 1.70 وبانحراف معياري 0.722 مما يشير إلى درجة موافقة "قليلة" بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على عدم ثقة المبحوثين بجميع المعلومات التي يتم نشرها.

المجال الثالث: تحسين مستوى المعرفة:

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تسعي الإدارة لرفع قدرات العاملين لتحسين مستوى المعرفة	1.75	0.753
2	القيادة الادارية تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها العاملون من خلال توفير البيئة المناسبة لهم.	1.95	0.849
3	يشكل العاملون في المؤسسة من خلال خبرتهم مصدراً مهماً للمعرفة.	1.82	0.665

0.820	2.02	تعتمد المؤسسة أسلوب الندوات الداخلية والوثائق والنشرات الدورية في نشر وتحسن مستوى المعرفة.	4
0.738	1.85	تسهم عملية تطبيق المعرفة في المؤسسة لعمليات التعلم بابتكار معرفة جديدة وفرص أكبر للتعلم	5
0.073	1.88	العام	

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 1.88 وانحراف معياري 0.073 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة تحسين مستوى المعرفة كان بشكل متوسط. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه أن الفقرة (4) التي تنص على "تعتمد المؤسسة أسلوب الندوات الداخلية والوثائق والنشرات الدورية في نشر وتحسن مستوى المعرفة" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.02 وانحراف معياري 0.820 وهي تشير إلى مستوى موافقة بشدة على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين. مما يدل على أن جميع أفراد العينة مهتمين بتحسين مستوى المعرفة من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (1) والتي تنص "تسعى الإدارة لرفع قدرات العاملين لتحسين مستوى المعرفة" على أقل متوسط 1.75 وانحراف معياري 0.753 مما يشير إلى درجة موافقة "قليلة" بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على عدم ثقة المبحوثين بجميع المعلومات التي يتم نشرها.

4.3 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية:

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
الرئيسية	0.623	0.000

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط 0.623 وهو ارتباط تام أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية وهي معنوية ودالة إحصائية.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية في أبعادها الثلاث (الفوضوي، التشاركي و الاستبدادي) و رفع القدرات والمهارات للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان.

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
الأولى	0.266	0.004

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط 0.266 وهو ارتباط متوسط أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين بين القيادة الادارية في أبعادها الثلاث (الفوضوي، التشاركي و الاستبدادي) و رفع القدرات والمهارات للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان، وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية وهي معنوية ودالة إحصائية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية في أبعادها الثلاث (الفوضوي، التشاركي و الاستبدادي) و تحسين المعرفة للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان.

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
الثانية	0,796	0.000

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل 0.796 وهو ارتباط قوي أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة الادارية في أبعادها الثلاث (الفوضوي، التشاركي و الاستبدادي) و تحسين المعرفة للموارد

البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان ، وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05
ولذلك نقبل الفرضية وهي معنوية ودالة إحصائية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية في أبعادها الثلاث (الفوضوي،
التشاركي و الاستبدادي) وتطويرالتدريب للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان.

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
الثالثة	0.447	0.000

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط 0.796 وهو ارتباط ضعيف القيادة الادارية في أبعادها
الثلاث (الفوضوي، التشاركي و الاستبدادي) وتطوير التدريب للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية
في سلطنة عمان وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية وهي معنوية ودالة
إحصائية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 أولاً: النتائج:-

وختاماً، فقد هدف الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية في تعزيز التنمية البشرية المستدامة بسلطنة عمان، وفي سبيل الوصول إلى هذا الهدف غطت هذه الدراسة خمسة أبواب، الفصل الأول إشكالية الدراسة وأهميتها، الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها، الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها والخامس النتائج والتوصيات. وتناول الباحث التعقيدات التي لازمت القيادة الإدارية في تعزيز التنمية البشرية المستدامة بسلطنة عمان لأن هنالك تأثير القيادة الإدارية بالسلطنة. حيث فصل الباحث في هذا الفصل مشكلة الدراسة المتمثلة في أن المؤسسة يعطون الأهمية الكافية لهذا العنصر البشري أهمية تطويره، معتقدين أن عملية التطوير يمكن أن يتم بصورة تلقائية من واقع الممارسة والاهتمامات الشخصية أو الخبرة الطويلة، ثم أسئلة الدراسة وأهدافها والفرضيات التي انطلق منها، مع ذكر أهمية الدراسة وحدودها الموضوعية والزمانية والمكانية والبشرية، وختم الباحث الفصل بتعريف مفصل لمصطلحات الدراسة وأنموذج شكلي للدراسة.

استعرض الباحث في الفصل الثاني عن الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عالج الباحث في الفصلين الثالث والرابع البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة أعدّها لذلك الغرض، حيث استخدم عينة عشوائية قوامها (117) فرداً يمثلون شريحة من الموظفين في مؤسسات السلطنة، اختار من بينهم عينة عشوائية بسيطة بنسبة 20% من الفئات المستهدفة في الوزارة استجاب جميعهم لأسئلة الاستبانة الموجهة.

وحتى يتحقق الباحث من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين الذين أبدوا بعض الملاحظات والتي بناءً عليها قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة. كذلك عمد الباحث إلى التحقق من الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة باستخدام بعض المقاييس الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ولكي يطمئن الباحث على ثبات أداة الدراسة واتساق النتائج المتحصل عليها تم توظيف معامل ألف كرونباخ الذي جاءت قيمتها (0.944) وهي قيمة تدل تحقق الثبات في الأداء.

تلت تلك الخطوة قيام الباحث بتقنية وتحليل البيانات مستخدماً المقاييس الإحصائية، ثم عرض تلك البيانات في جداول ورسوم بيانية، ثم جاءت مرحلة تفسير تلك البيانات، وبعدها توصل الباحث إلى أن معاملة القيادة الإدارية تعتمد كوسيلة على زيادة أداء وممارسة العمل وتساهم بشكل كبير في تحقق أداء وممارسة العمل وتساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المرجوة.

1. أن جو العمل في المؤسسة تؤكد صفة القائد الذي يسعى للحفاظ على الاستقرار والارتياح في العمل وخلق جو يشعر فيه العامل بما يقوم به يعود بالفائدة لدى المؤسسة.

2. أن علاقة المبحوثين في المؤسسة هي علاقة التعاون والانسجام لتلقيهم للدعم والتحفيز من طرف مشرفيهم وتربطهم بقائدهم أثناء العمل وهي علاقة تعاون حسنة في إطار التضامن مع بعضهم البعض.

3. لدى وزارة التنمية البشرية رؤية واضحة وحسم في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

4. تركز المؤسسة إقامة اجتماعات دورية لأخذ مقترحات العاملين واتباع أسلوب فريق العمل في انجاز الأعمال.

5. اهتمام المؤسسة بتهيئة البيئة الملائمة للعاملين أدى إلى تعزيز القدرات الإبداعية لديهم.

6. أثبتت الدراسة أن المؤسسة تحرص على التحسين المستمر للخدمات ساهم في جودة الخدمات المقدمة.

7. إشراك القائد للعاملين في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل.
8. تحرص الإدارة على تطبيق البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين من المهارات.

5.2 ثانياً: التوصيات:

1. توصلت الدراسة أن مساعدة القائد على حل مشاكل يساعد الموظفين على تجديد المعلومات المتعلقة بالعمل التي تواجههم أثناء تأديتهم.
2. توصلت الدراسة بأن أغلب المبحوثين يتلقون مهامهم عن طريق المسؤول المباشر بما يتمتع به من خصائص وطبيعة العمل.
3. توصلت الدراسة بأن أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية هي علاقة تعاون وانسجام ولتلقينهم للدعم والتحفيز من طرف مشرفيهم.
4. يجب تحفيز العاملين على الابداع الذي يتناسب مع العاملين وجو العمل الذي يعملون فيه.
5. تعزيز العلاقات الإشرافية بين العاملين بما يساعد على تحقيق أهداف تعود للمؤسسة والعاملين.
6. تشجيع العاملين بفعالية وتنمية قدراتهم ما يجعلهم يطورون عملهم وفقاً لما يتلقونه من توجيهات.
7. توصي الدراسة بالاهتمام بالقيادة التشاركية في تنمية الموارد البشرية.
8. يجب على القادة عدم الاستبداد في المؤسسة مما ينعكس سلباً عليها.
9. يجب على القيادة عدم الفوضى التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية.
10. توصي الدراسة بأن يمنح القائد الإداري فرصة لإثبات كفاءته لكي يبقى في منصبه.
11. توصي الدراسة بضرورة تبني القادة الإداريين في المؤسسة بما يتمتع من سلوك ومهارات وتحفيزه وابداعه وتفويض الصلاحيات التي تؤدي إلى انجاز العمل في المستقبل.
12. توصي الدراسة بتدريب القادة الإداريين بالمؤسسة تدريباً مستمراً.

13.توصي الدراسة بأن يعزز القادة الإداريون مبدأ تحفيز المرؤوسين وذلك لرفع الروح المعنوية وتفجير طاقاتهم الكامنة.

14.توصي الدراسة بأن يحقق المديرون بالمؤسسة درجة من الاتصال بينهم وبين الآخرين للتعرف على رغبات وميول اتجاهاتهم قبل أن تتفاقم ويصعب التعامل معها.

15.توصي الدراسة بأن يكون القائد ذات توجه ديمقراطي لتحقيق الرسالة والرؤية المستقبلية.

16. الخاتمة

17. قدمت في هذه الرسالة الوافرة و الملمة بالمعلومات المخصوصة للقيادة الإدارية.

حيث ناقشنا عدد من التحديات التي تواجه الموارد البشرية في منظمات الاعمال المعاصرة والتي تعود لعدد من العوامل سواء كانت داخل هذه المنظمات او خارج بيئاتها ، الامر التي يتطلب انتهاج سياسات غير تقليدية في التعامل معها، بل يتطلب الامر أيضا استخدام انماط ادارية حديثة حتي يتم الاستفادة من قدرات ومهارات الموارد البشرية المتاحة . تكتسي القيادة أهمية كبيرة في الحياة البشرية بمختلف صورها، فمن المستحيل أن تسير أمور البشر دون قيادة تصهر على توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المجتمع وهذا في مختلف صور الحياة سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أم اجتماعية .ونجد ان العنصر البشرية تعد من اهم العناصر لتفردا بخصائص محددة ومن اهمها الجوانب السلوكية ، حيث ان السلوك هو من اهم محددات الاداء في المنظمات لانها تشتمل على العديد من الجوانب التي يمكن أن تؤثر في الاداء كالدافعية ، الاتجاهات

، الشخصية وغيرها من المواضيع المتعلقة بالسلوك. كما أن الحدود العلمية للدراسة تمثلت متغيرات الدراسة في القيادة الإدارية كمتغير مستغل (القيادة الديمقراطية ، القيادة الأستبدادية،القيادة التشاركية ،القيادة الفوضوية) والموارد البشرية متغير تابع.

18. حيث انحت الدراسة على عدد من المحاور و التي ناقشنا فيها أبرز العناصر التي تهم دراسة القيادة الإدارية و التي قمت بمتابعتها وفق عينة أنحصرت على موظفين محافظة شمال الشرقية حيث هذا كان من أبرز العراقيل التي واجهتني و هي عدم القدرة على توسيع نطاق العينة و ذلك بسبب عدم تجاوب الموظفين مع الاستبانات و انحصر عدد العينة على فئة جيدة و لكن كان من الممكن أن تكون أكثر إثارة للموضوع إذ تعدى العدد لأكثر من ذلك.

19. كذلك محدودية المراجع التي توفر معلومات وفيرة و غنية بالتميز في هذا النطاق أصبحت نادرة فواجهت مشكلة تكرار المعلومات بشكل مُتكررة في بعض المراجع التي أدت إلى تعمقي في عملية البحث عن مراجع وافرة.

20. كما اطمح إلى أن يصل الموضوع إلى محاور عديدة تتوافق مع متغيرات الحياة و متغيرات التنمية البشرية و تتوثق كل المعلومات بشكل أفضل و أن تُشارك المعلومات لفتح مسارات المستقبل في جميع قطاع الإنتاج و الاقتصاد و المعرفة الإنسانية بشكل عام. و أن يكون جسراً بين المؤسسات الأكاديمية و احتياجات السوق و المجتمعات، فإنه و على رأيي كلما تقوى هذا الجسر و تعزز بالبناء الصلب و الأساس المتين

استطاعت الدولة الإستفادة من النتائج و الثمار التي تأتي بها هذه الدراسة و دورها في بينها و بين الاحتياجات الواقعية للمجتمعات و الأسواق و القطاعات الإنتاجية، فعدم الأخذ بعين هذه المعلومات تكون مجرد تمرين نظري ليس له اية صلة بالحياة ولا التطوير. فالغاية الجوهرية من كل الدراسات و من ضمنها دراستي هي اخذها بعين الاعتبار و العمل بالتوصيات و النظريات المضمنة فيها.

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

1. الاغا ، وفيق حلمي (2003) دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية ، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي 13- 16 أكتوبر (تشرين أول) 2003 ، دمشق ، الجمهورية العربية السورية .
2. الاغا، وفيق حلمي (2010) القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة ، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 12، العدد (2)،.
3. إياد إدريس احمد علي الحريري، 2016 "اثر الرعاية المهنية على الاختراق الوظيفي "دراسة تطبيقية على هيئة الهلال الاحمر لدولة الامارات العربية المتحدة "المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
4. البدري، طارق عبد الحميد (2002)، أساسيات علم إدارة القيادة ، دار الفكر، عمان، الأردن.
5. بلوط، إبراهيم حسن (2004) إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية ، بيروت .
6. جغلولي، يوسف (2009) القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية كمؤشر لقياس أداء المنظمة ، بحث غير منشور، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

7. جواد، شوقي جواد (2000) إدارة الأعمال منظور كلي ، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
8. حافظ، حسان محمد حسن، مايو 2017 ، تاثير القيادة في خلق الابداع وتطوير الاداء: دراسة حالة الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية ، مجلة منشورة ، مجلة 1 ، العدد 3 ، عدد الصفحات 51-66 ، قسم العلوم الاقتصادية القانونية والإدارية والبيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، المركز القومي للبحوث غزة.
9. حبتور، عبد العزيز (2000) الإدارة العامة المقارنة ، دار العلمية الدولية ، عمان، الأردن.
10. حبتور، عبد العزيز (2004) الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الاولى، دار العلمية الدولية ، عمان، الأردن.
11. حسونة ، فيصل (2008) إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
12. دراسة : عبد المنعم ، نور، 2017م) بعنوان : القيادة الادارية وأثرها في أداء العاملين - (دراسة ميدانية - بنك فيصل الإسلامي السوداني .
13. رزيق ، حنان (2015) دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية ، دراسة حالة مؤسسة كوندور ولاية برج بوعرييج ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ألكلي محند أولحاج/ بالبوية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر
14. الزيديين، خالد عبد الوهاب (2013) القيادة الإدارية تطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر، عمان، الأردن.
15. سراج، وهيبة (2011) استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

16. سلوى عثمان فضل، أثر القيادة الفعالة في تطوير الاداء الاداري للعاملين، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م
17. شاين نوال ، 2013م) بعنوان تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائري.
18. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2007) نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .
19. شيماء أسامة محمد صالح ، 2015 ، اثر تنمية الموارد البشرية في تفعيل الجودة الشاملة بالتطبيق على قطاع التعليم رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والادارية والبيئية ، معهد الدراسات والبحوث البيئية ،جامعة عين شمس .
20. الطائي، ناصر (2007) الانماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .
21. عايض ، عبداللطيف مصلح محمد ، 2020 ، اثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الادارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، مجلة الدراسات الإجتماعية. كلية العلوم الادارية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
22. عباس، سهيلة (2004) القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل، عمان، الأردن.
23. عبد الباقي، صلاح الدين (2003) السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، القاهر .
24. عبود، محمد معتوق، الطائي، علي حسون فندي (2011) الاساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي، المجلد 3، العدد (6).

25. عثمان ، عمر مصطفى على ، 2021 ، اثر القيادة في تحقيق اهداف المنشأة: دراسة حالة قطاع التعليم
بضباء ، مدرسة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية ، مركز بحوث ودراسات دول حوض
البحر الاحمر ، وجامعة الحضارة، جامعة تبوك.
26. العجمي ، محمد حسين (2008) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، الطبعة
الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
27. العساف، عبد المعطي محمد (2009) التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهوان للنشر والتوزيع،
عمان، الأردن.
28. العقيلي، عمر وصفي (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الاولى، دار وائل، عمان،
الأردن.
29. على احمد محمد عبدالله ، 2014 ، استخدام نظم المعلومات الادارية في تحقيق التنمية المستدامة
لبعض المؤسسات التعليمية ، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم البيئية ، معهد الدراسات والبحوث البيئية
- جامعة عين شمس.
30. على شريف، حورية يوسف 2019 ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري ، دراسة ميدانية
بشركة القال (لتصنيع الالومنيوم) بالمسيلة بالجزائر .
31. العميان، محمود سلمان (2004) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية ، دار وائل،
عمان، الأردن.
32. القحطاني، سالم سعيد(2001) القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، دار المؤيد، المملكة
العربية السعودية ، الرياض .

33.قنديل، علاء محمد سيد (2010) القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، الطبعة الاولى، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.

34. قوارية، أحمد (2007) فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

35.كيرد عمار ،2015م) بعنوان : تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالاغواط.

36.محمد ابراهيم عبداللطيف اسماعيل، 2013 ، تفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة بمصر"دراسة تطبيقية على معظم شمال سيناء" رسالة دكتوراه فلسفة في العلوم البيئية ، قسم العلوم الاقتصادية - القانونية الادارية والبيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية ، جامعة عين شمس.

37.منار حبيب محمد ، 2011 ، تأثير تنمية الموارد البشرية على الاستعداد للازمات والقدرة على

38.النجار، فايز جمعة صالح (2007) نظم المعلومات الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

39.نواف، كنعان (2002) القيادة الإدارية، الطبعة الاولى، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن .

40.هبة علي إسماعيل النضيف، أثر القيادة في تطوير صناعة التشييد في السودان(الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م.

41.هشام برو ، يوليو 2018 ، دور القيادة الادارية في تحقيق الاداء المتميز : دراسة حالة شركة جنرال اليكتريك الامريكية ، مجلة منشورة ، مجلة 11 ، ملحق، عدد الصفحات 393-403، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، معهد الدراسات والبحوث، جامعة زيان عاشور بالجلفة.

ثالثاً : المصادر باللغة الانكليزية

- 1- Adair, John (2004) Management and Leadership , Copyright by John Adair edited material in this format, John Adair, Neil Thomas and Thorogood Ltd , India.
- 2- Ekuri, (2008) Performance of non governmental organizations workers in rural development in cross river state, nigeria, uluslararası sosyal ara tirmalar dergisi, vol.1, no(2). Pp.: 35-46.
- 3- Hussey, Divid (1998) Management raining and strategy : how to improuve competitive performance pergamon press.
- 4- Krishnan, (2005) Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration, Leadership & Organization Development Journal, 26(6): 442-457 .
- 5- Marquardt, M, (2000) Action Learning and Leadership, The Learning Organization, vol.7 , no (5) Pp: 233-240.
- 6- Prewitt, (2003) Leadership Development for Learning Organization, Leadership & Organization Development Journal, 24(2): 58-61.
- 7- Mitiku, A. A., Hondeghem, A., & Troupin, S. (2017) Administrative leadership: Understanding the preferred leadership roles of the Ethiopian civil service managers. African Journal of Economic and Management Studies, 8(3), 366-394.
- 8- Mitiku at.el, Administrative Leadership: Understanding the preferred leadership roles of civil service managers. Ethiopians 2017 AD

الملاحق



جامعة الشرقية
كلية إدارة الأعمال
(الإستبانة)

الأفاضل المحترمين

تحية طيبة و بعد...

يقوم الباحث على إجراء دراسة بعنوان: " أثر القيادة التشاركية في تعزيز التنمية البشرية في المؤسسات الحكومية" و ذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، و نظراً لما تتمتعون به من خبرة واسعة و كفاءة عالية و متميزة سوف تعزز من إمكانية تحقيق أغراض الدراسة، أرجو التكرم بتحكيم إبداء ملاحظاتكم حول الفقرات الواردة في القائمة المرفقة من قحيث: سلامة الصياغة اللغوية للفقرة، و إنتماء الفقرة للمجال، و وضوح الفقرة، و أي ملاحظات و تعديلات ترونها مناسبة. علماً بأن الإستجابة على الفقرات ستكون بدرجة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

شاكراً و مقدراً لكم تعاونكم الدائم معنا

إشراف الدكتور: رمزي سلام

الباحث: هيثم بن سيف بن سعيد البطاشي

إسم المحكم:

الدرجة العلمية:

التخصص:

مكان العمل:

رقم الهاتف:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى منكم التكرم بوضع إشارة () في المربع الذي يُشعر إلى الإجابة المناسبة:

الجنس •	() ذكر	() أنثى
---------	---------	----------

العمر •	() من 20-29 سنة	() 30 و أقل من 40 سنة
	() 40 و أقل من 50 سنة	() 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي •	() دبلوم	() بكالوريوس
	() ماجستير	() دكتوراه

المسمى الوظيفي •	() مدير	() رئيس قسم
	() موظف	() أخرى

سنوات العمل •	() أقل من 5 سنوات	() 5 و أقل من 10 سنوات
	() 10 و أقل من 15 سنة	() 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: القيادة الادارية

البعد التشاركي

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	فير موافق بشدة
1	المسؤول المباشر يراعي قدرات الموظفين عند توزيع الواجبات عليهم.					
2	يشارك المسؤول المباشر الموظفين في تخطيط العمل.					
3	يحرص المسؤول المباشر على تنسيق بين جهود الموظفين.					
4	يشجع المسؤول المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل					
5	يطرح المسؤول المباشر أفكاره على الموظفين لمناقشتها.					
البعد الاستبدادي						
1	يلزم المسؤول المباشر جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء					
2	يوزع المسؤول المباشر الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم					
3	يتولى المسؤول المباشر بنفسه حل المشكلات والبت فيها					
4	يحرص المسؤول المباشر على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين.					
5	يعتمد المسؤول المباشر على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين					
البعد الفوضوي						

					1	يتيح المدير أكبر قدر من الحرية لموظفيه لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لعملهم.
					2	تعتمد الإدارة على موظفيه دون توجيههم أو إشراكهم في اتخاذ القرار وتقديم المشور لهم.
					3	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق.
					4	يسهل رئيسي سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات ولا يتدخل إلا عند الطلب منه.
					5	ترك القائد مسؤولياته، ويعطي الحرية لكل فرد يتصرف حسب ما تمليه عليه نفسه.

المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية

البعد الاول: التدريب

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير محايد	غير موافق بشدة
1	تهتم الإدارة بتدريب و تطوير الأفراد الموظفين به.					
2	توفر القيادة الإدارية الفرص التدريبية لكل الموظفين حسب احتياجاتهم.					
3	توضح الإدارة أهداف الدورات التدريبية الموظفين المشاركين فيها.					
4	توفر القيادة الإدارية الوقت اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية التي يشارك فيها الموظفين.					
5	تعمل الإدارة على تدريب الموظفين في مراكز متخصصة في التدريب.					

البعد الثاني : تحسين مستوى المعرفة

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير محايد	غير موافق بشدة
1	تدرك قيادة المؤسسة أهمية التكوين في تنمية مهارات الموظفين .					
2	اشراك المسؤول المباشر للموظفين في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل.					
3	تقوم الإدارة بدعم و تنمية المهارات القيادية لدى الكوادر العليا من المسؤولين.					
4	تحرص الإدارة على تطابق البرامج التدريبية مع احتياجات الموظفين من المهارات.					
5	تعمل المؤسسة على وضع برامج التدريب بشكل مستمر لتنمية معارف و رفع كفاءات الموظفين.					

البعد الثالث : رفع القدرات و المهارات

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير محايد	غير موافق بشدة
1	تسعى الإدارة لرفع قدرات الموظفين لتحسين مستوى المعرفة.					
2	القيادة الإدارية تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الموظفين من خلال توفير البيئة المناسبة لهم.					
3	يشكل العاملون في المؤسسة من خلال خبرتهم مصدراً مهماً للمعرفة.					
4	تعتمد المؤسسة أسلوب الندوات الداخلية و الوثائق و النشرات الدورية في نشر و تحسين مستوى المعرفة.					
5	تسهم عملية تطبيق المعرفة في المؤسسة لعمليات التعلم بابتكار معرفة جديدة و فرص أكبر للتعلم.					

