



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة دمشق  
المعهد العالي للتنمية الإدارية  
قسم تأهيل وإعداد القادة الإداريين

# القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية

(دراسة ميدانية في مديرية الجمارك العامة في سورية)

**Administrative Leadership And Its Impact On Human Resource  
Management**

**(A field study in the General Directorate of Customs in Syria)**

مشروع تخرج أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في تأهيل

وإعداد القادة الإداريين

إعداد الطالب

برهان العموري

إشراف الدكتور

نضال محمار

العام الدراسي 2020 / 2021

# شكر وتقدير

بداية، أحمده الله تعالى الذي وفقني في إنجاز هذا العمل.

وأقدم بالشكر والتقدير للمشرف على بحثي:

## الدكتور نضال عمار

لما قدمه من جهد علمي وفكري كان له أثر كبير في هذا العمل، ولما قدمه من دعم وبناء أثناء إعداد هذه الدراسة البحثية.

وأشكر كل من ساندني ولو بكلمة طيبة من الأصدقاء والزملاء.

وأهدي هذا الانتصار إلى سيد الرجال وأعظم الرجال والدي رحمه الله وإلى أظرف النساء والدي حفظها الله وإلى سدي وقودتي في الحياة أختوتي الشابة وإلى زهرة العائلة أختي وإلى نصفي الثاني زوجتي وولدي ليث وغيث وإلى كل من شجعني وساعدني والحمد لله رب العالمين.

الباحث: برهان العموري

## الملخص

يهدف البحث إلى معرفة أثر القيادة الإدارية والمؤهلات العلمية للقيادة الإدارية وكذلك أثر الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية بمديرية الجمارك العامة في سورية.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي باستخدام مصدرين للبيانات (أولية وثانوية)، واقتصرت عينة البحث على العاملين في مديرتين مركزيتين هما: مديرية الموارد البشرية ومديرية القضايا والشؤون القانونية والبالغ عددهم (100) عامل.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:** وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية، وبين الخصائص الشخصية والعلمية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية، وكذلك وجود علاقة بين المستوى التعليمي للمبحوثين واعتقادهم بضرورة وجود إدارة فاعلة للموارد البشرية.

**وأوصت الدراسة بالآتي:** دعم الأجهزة الحكومية والوزارات للجان تعنى بنشر ثقافة تنظيمية لكافة دوائر مديرية الجمارك العامة في سورية، وإقامة دورات داخلية أو خارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل وتدريب القيادات، وتدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، إدارة الموارد البشرية، رأس المال الفكري، إدارة المعرفة.

## **Abstract**

The research aims to know the impact of administrative leadership and academic qualifications of administrative leadership, as well as the impact of personal characteristics of administrative leadership on human resources management at the General Customs Directorate in Syria.

The researcher adopted the descriptive analytical approach using two sources of data (primary and secondary), and the research sample was limited to workers in two central directorates: The Directorate of Human Resources and the Directorate of Cases and Legal Affairs, which numbered (100) workers.

The study reached the most important results: the existence of a statistically significant relationship between administrative leadership, and between the personal and scientific characteristics of administrative leadership and human resources management, as well as the existence of a relationship between the educational level of the respondents and their belief in the necessity of an effective human resources management.

The study recommended the following: Supporting government agencies and ministries for committees concerned with spreading an organizational culture for all departments of the General Customs Directorate in Syria, holding internal or external courses run by specialists in the field of leadership to qualify and train leaders, and strengthening direct and indirect contacts between administrative leaders.

**Keywords:** management, human resource management, intellectual capital, knowledge management.

## الفهرس

الصفحة	العنوان
II	شكر وتقدير
III	الملخص باللغة العربية
IV	الملخص باللغة الإنكليزية
V	الفهرس
<b>9-1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
1	1- المقدمة
2	2- مشكلة الدراسة
3	3- أهمية الدراسة
3	4- أهداف الدراسة
4	5- متغيرات الدراسة
4	6- نموذج الدراسة
4	7- فرضيات الدراسة
5	8- مجالات الدراسة
5	9- منهج الدراسة
5	10- مصادر جمع البيانات
6	11- مجتمع وعينة الدراسة
6	12- الدراسات السابقة
8	13- علاقة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
8	14- مصطلحات الدراسة والتعاريف الإجرائية

الصفحة	العنوان
21-10	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
10	المبحث الأول: القيادة الإدارية
10	1- مفهوم القيادة الإدارية
11	2- أهمية القيادة الإدارية
12	3- عناصر نظام القيادة الإدارية
12	4- أشكال القيادة الإدارية
13	5- نظريات القيادة الإدارية
16	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
16	1- مفهوم إدارة الموارد البشرية
16	2- أهمية إدارة الموارد البشرية
17	3- دور إدارة الموارد البشرية
18	4- تطوير وتغيير الموارد البشرية
19	5- أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية
36-22	الفصل الثالث: الجانب العملي للدراسة
22	1- لمحة عن مجتمع البحث
23	2- معلومات شخصية
24	3- محور القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية
28	4- محور الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية
33	5- محور المؤهلات العلمية للقائد الإداري وإدارة الموارد البشرية
38-37	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
37	النتائج
38	التوصيات
39	المراجع
43	الملاحق (الاستبيان)

## الفصل الأول:

### الإطار العام للدراسة

#### 1- المقدمة:

يعد التغيير سمة من سمات العصر الذي نعيش فيه وأحد مكونات البيئة التي تعيش فيها المؤسسات، وهذه الأخيرة محكوم عليها لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها، بالتأقلم والتعامل الإيجابي مع هذه التغييرات. إلا أن نجاحها في اختيار الأساليب الناجحة والاستراتيجيات الأنسب يتوقف على نوعية قيادتها الإدارية وقدرتها على فهم وتحليل العناصر المؤثرة والمحددة لهذه التغييرات. حيث أصبح دور القيادة الإدارية دور استراتيجي بالأساس وذلك بفعل تأثير عوامل عديدة مثل اشتداد حدة المنافسة على الصعيد الدولي وسرعة نقل وتبادل المعلومات والموارد التكنولوجية، وهو ما سنحاول مناقشته في هذا البحث من خلال إبراز أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية بمديرية الجمارك العامة في سورية.

ومهما كان التعريف الذي نقدمه للموارد البشرية وقيادتها، إلا أن أهميتها ودورها في اختيار وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والربط والتسيق بين مختلف عناصرها ووظائفها، أمر تؤكد عليه الدراسات والتجارب الحديثة. لقد ساهمت هذه الدراسات من خلال مراحل متعاقبة في فتح آفاق المعرفة أمام العنصر البشري من خلال تغيير نمط التفكير السائد آنذاك باستغلال الإنسان كآلة لتأدية الوظائف، إلى السعي الجاد لتنمية قدرات الإنسان الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير والابتكار من خلال خلق الشعور بالمسؤولية لديه وفتح أبواب المشاركة والمساهمة فكراً وعملاً في مختلف أنواع المخرجات. (أحمد، 2017). إن ما تتمتع به الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع التجدد والنجاح المستمر بمبتكراتها واختراعاتها وآلياتها المتبعة في إدارة وقيادة العملية الإنتاجية بانسيابية وسلاسة وإتاحة الفرصة لتلك المخترعات للخروج إلى حيز التنفيذ. لذلك لم تكن النجاحات في عالمنا المعاصر وليدة الصدفة أو ضرباً من ضروب

العفوية ولكن هي تلك العوامل الإنتاجية متحدة تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة منظماتها أو مجتمعاتها نحو تحقيق الأهداف الخاصة والعامّة. إن مساهمة القيادات الإدارية في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروع، ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتبادل الأفكار وإنشاء أنظمة للاتصال بين مختلف المستويات تتميز بالسهولة والانسائية في حركتها تركت بصمة واضحة في التقدم الحاصل في مختلف المجالات التي نشهدها اليوم. (إبراهيم، 2017).

## 2- مشكلة الدراسة:

إن مشكلة الدراسة تكمن في الفهم الخاطئ لفلسفة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في معظم المنظمات الحكومية في سورية، مع غياب المعرفة الحقيقية لدى المكلفين بإدارة الموارد البشرية للمهام والوظائف المناطة بها، إضافة إلى ضعف الفاعلية التنظيمية لهذه الإدارة، مع وجودها كإدارة مستقلة في مختلف المنظمات الحكومية، أي غياب الوعي التنظيمي للدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارة في تكوين رأس مال فكري، وكيف يمكن أن تساهم في تنمية المعارف والخبرات لدى العاملين مما يخلق تمايز حقيقي في إدارتها تمكّنها من التنافس والبقاء في سوق العمل. لذلك فإن تفعيل عمل المنظمات الحكومية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقيادات إدارية فاعلة في إدارتها المختلفة وخصوصاً إدارة الموارد البشرية.

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية بمديرية الجمارك العامة في سورية؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر بين طبيعة المؤهلات العلمية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية بمديرية الجمارك العامة في سورية؟
- 2- هل يوجد أثر بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية بمديرية الجمارك العامة في سورية؟

### 3- أهمية الدراسة:

#### الأهمية العلمية:

1. يستند البحث بشكل رئيسي على مفهوم القيادة الإدارية ودورها في إدارة الموارد البشرية
2. تزويد الباحثين والمختصين في مجال الموارد البشرية بدليل إرشادي حول القيادة الإدارية في إدارة المنظمات.
3. ضرورة الاهتمام والتركيز على دور القيادة الإدارية في الأبحاث والدراسات، كما لهذا الدور من ركيزة أساسية في تطوير وتحديث العمل في المنظمات.

#### الأهمية العملية:

1. تمكين العاملين في مديرية الجمارك العامة من الاطلاع على أسس ومفاهيم القيادة الإدارية.
2. تبيان أهمية الموارد البشرية في كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية.
3. تحسين الواقع العملي في مديرية الجمارك العامة في سورية من خلال الاستناد إلى أسس إدارية فعالة، ينعكس تطبيقها إيجاباً على أداء المديرية ككل وقسم الموارد البشرية خصوصاً.
4. التعرف على أنظمة وأنماط القيادة من قبل المتخصصين لتمكينهم من تشخيص نقاط القوة والضعف وفي تجاوز نقاط الضعف في الأنماط المتبعة من قبل الإدارة.

### 4- أهداف الدراسة:

- يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى تقديم منهجية علمية متكاملة حول القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الموارد البشرية في مديرية الجمارك العامة في سورية، ويندرج ضمن هذا الهدف، الأهداف الفرعية الآتية:
- 1- بيان أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية بمديرية الجمارك العامة في سورية.

2- معرفة أثر المؤهلات العلمية للقيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية بمديرية الجمارك العامة في سورية.

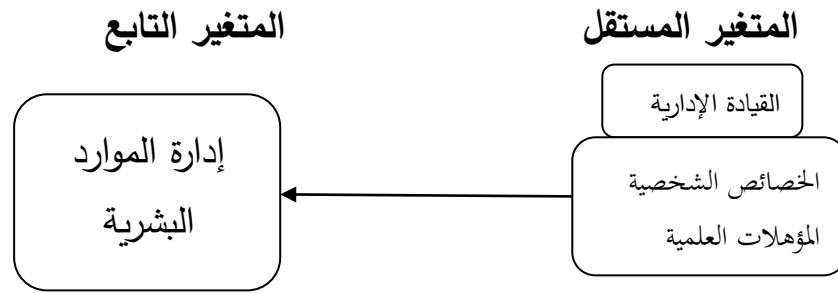
3- التعرف على أثر الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية بمديرية الجمارك العامة في سورية.

#### 5- متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** القيادة الإدارية وتشمل: (الخصائص الشخصية، المؤهلات العلمية)

**المتغير التابع:** إدارة الموارد البشرية.

#### 6- نموذج الدراسة:<sup>1</sup>



#### 7- فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية بمديرية الجمارك العامة في سورية.

**ويتفرع عنها الفرضيتان التاليتان:**

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المؤهلات العلمية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية بمديرية الجمارك العامة في سورية.

2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية بمديرية الجمارك العامة في سورية.

(1) تم تصميم النموذج من قبل الباحث.

## 8- مجالات الدراسة:

- أ- **المجال البشري:** ويقصد به تحديد مجتمع الدراسة أو مجموعة الأشخاص الذين ستجري عليهم الدراسة، وقد حدد المجال البشري لدراستنا حيث اعتمدت الدراسة على العاملين في مديرية الجمارك العامة في سورية.
- ب- **المجال المكاني:** ونعني به المكان المحدد الذي ستجري فيه الدراسة، ولقد اخترنا مديرية الجمارك العامة في سورية مجالاً مكانياً للدراسة الميدانية.
- ت- **المجال الزمني:** ونعني به تحديد الوقت الذي استغرق في إنجاز الدراسة وقد امتدت من تاريخ 2021/7/1 حتى 2021 /10/31.
- ث- **المجال الموضوعي:** بيان أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية في مديرية الجمارك العامة في سورية.

## 9- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية، ذلك عن طريق اتباع الأسلوب التحليلي الذي يعتمد على استبانة مصممة خصيصاً لهذا البحث تحتوي على أسئلة سوف تطرح على العاملين في مديرية الجمارك العامة في سورية، ثم تحليلها حاسوبياً عبر برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج المرجوة.

## 10- مصادر جمع البيانات:

1. **مصادر أولية:** تمثلت بإعداد وتطوير استبانة لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي الملائمة لتطبيق مدخل المسح الاجتماعي.
2. **مصادر ثانوية:** تمثلت في الكتب والدراسات السابقة والمجلات العلمية والدوريات التي تناولت القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية.

## 11- مجتمع وعينة الدراسة:

**مجتمع الدراسة:** يتكون من العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية والمقدر عددهم 1860 عامل.

**عينة الدراسة:** اقتصر على العاملين في مديرتين مركزيتين هما: مديرية الموارد البشرية ومديرية القضايا والشؤون القانونية والبالغ عددهم 110 عامل.

## 12- الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة مصدراً مهماً وغنياً لجميع الدارسين والباحثين من خلال ما تولده من أفكار أولية ومبدئية عن البحث، بالإضافة الى تكوين خلفية علمية حول مواضيع دراساتهم وأبحاثهم، حيث سيتم استعراض ما حصل عليه الباحث من دراسات عربية وأجنبية تتعلق بدراستنا، وكان أهمها:

### أولاً- دراسات عربية:

أ- دراسة (الأغا، 2003)، بعنوان: "دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية في سورية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، وبيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة، وما هي درجة الثقة للقائد بمرؤوسيه على أسلوبه في القيادة.

وتوصلت الدراسة إلى أن طبيعة العمل والموقع الإداري يعتبر متغير له تأثير مباشر وقوي في الأسلوب القيادي المتبع، ووجود 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، وإقامة الدورات التدريبية للقيادات الادارية والتي سيكون لها أثر كبير وإيجابي على أسلوب القيادة وتنمية قدرات المديرين على القيادة الناجحة لمنظمتهم.

ب- دراسة (رزيق، 2015)، بعنوان: "القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة في الجزائر".

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 أن القيادة الإدارية بالمؤسسة المدروسة هي قيادة ديمقراطية قائمة على المشاركة، والعمل الجماعي والتعاون بين الأفراد، ووجود علاقات إنسانية قوية ووظيفة مع المرؤوسين، وهي قائمة على اللامركزية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن الحوافز هي إحدى أهم الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة.

وأوصت الدراسة بتمكين العاملين في المؤسسة المدروسة لما يحققه من نتائج إيجابية بالمؤسسة، وأثر ايجابي على العامل فهو يرفع الروح المعنوية له ويحفزه على مزيد من العطاء والإبداع، بالإضافة إلى الاهتمام بتدريب العاملين وتحديد ميزانية خاصة للبرامج التدريبية من أجل رفع معدلات الأداء الحالية الى مستويات الأداء الأفضل.

ثانياً- دراسات أجنبية:

أ- دراسة (Mitiku at.el, 2017)، بعنوان: "فهم الأدوار القيادية المفضلة لمديري الخدمة المدنية في إثيوبيا".

هدفت الدراسة لتحديد الأدوار القيادية المدنية الإثيوبية لمديري الخدمة، ومعرفة دورهم في تنمية الأفراد العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة المدنية الإثيوبية تتماشى مع المتغيرات الجديدة للبيئة، بالإضافة إلى حث الموظفين المتواجدين في منظماتهم على تقديم خدمة أفضل للمستفيدين.

وأوصت الدراسة بالاطلاع ودراسة أنظمة التدريب العالمية وتجارب المنظمات الأخرى بهدف تطوير وتحسين أداء العاملين، وتقديم برامج علمية ممولة لتنمية وتطوير الكوادر البشرية للقيادة المدنية الإثيوبية، وتوطيد العلاقة الوظيفية بين القيادة والعاملين في كافة المستويات من خلال الدور التنظيمي لمؤسساتهم.

ب- دراسة (Derain, 2010)، بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية سبب لتحفيز ريادة الأعمال في الشركات على نطاق واسع في الفلبين".

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة، بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهها لريادة المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج تبلور أهمها في: تماثل وتوافق وظائف إدارة الموارد البشرية بعضها مع بعضها الآخر لتحقيق التميز في إجمالي الأداء العام للموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

وقد أوصت الدراسة ببعض التوصيات كان أهمها: ضرورة الاهتمام بممارسات الموارد البشرية كمنهاج عمل وآليات للتنفيذ للوصول للأداء العصري الحديث والتميز، مع ضرورة مراعاة متطلبات المنافسة المستمرة للاحتفاظ بمواقع الريادة الدائمة.

### 13- علاقة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة موضوع العلاقة ما بين أنماط القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية، وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أسلوب من أساليب البحث المرتكز على المعلومات الكافية والدقيقة عن موضوع الدراسة للحصول على نتائج موضوعية وكذلك استخدام نفس أدوات جمع البيانات والتمثلة في استمارة الاستبيان.

أما بالنسبة لأوجه الاختلاف فتركزت حول مجتمع الدراسة وهو مديرية الجمارك العامة في سورية، حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى في هذه المديرية وذلك حسب علم الباحث.

### 14- مصطلحات الدراسة والتعريف الإجرائية:

• الإدارة: هي عملية فنية علمية ومهنية تسعى من خلال وظائفها المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق إلى قيادة عوامل الإنتاج

(المادية وغير المادية) نحو تحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع بأقل التكاليف، مع الأخذ بعين الاعتبار تقلبات البيئتين الخارجية والداخلية للعمل. (زايد، 2003).

• **إدارة الموارد البشرية:** هي الإدارة المسؤولة عن توفير واستقطاب العاملين للمنظمة، والإشراف عليهم إعداداً وتدريباً ورقابة ومتابعة لرفع مستوى كفاءة الأفراد العاملين، الأمر الذي ينعكس على أداءهم وزيادة إنتاجية المنظمة وضمان رفاهية المجتمع، كما وتسعى لخلق الموائمة مع البيئة الخارجية من خلال مواجهة متغيراتها، أما الداخلية فتتم من خلال تصميم الوظائف وفض النزاعات وكسب ولاء الأفراد وخلق الشعور بالانتماء والاستقرار لديهم بغية تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء. (ماهر، 2004).

• **رأس المال الفكري:** عبارة عن صفوة العاملين الذين يمتلكون قدرات عقلية ومهارات بحيث يكونوا قادرين على الإبداع وإنتاج أفكار جديدة قادرة على المحافظة على وضع الشركة التنافسي، وزيادة إنتاجيتها، وتقليل الكلف، وتعظيم نقاط القوة داخل المنظمة، ولا يُشترط توفر شهادة أكاديمية في رأس المال الفكري، ولا تتحدد في مستوى إداري معين ساعين من خلال ذلك لاغتنام الفرص والمحافظة على العملاء. (صالح، 2003).

• **إدارة المعرفة:** هي الإدارة المسؤولة عن تحفيز واكتشاف ونشر واستخدام وتوصيف وتخزين المعرفة، وكذلك البحث عن النخب المميزة ذات الكفاءات من العاملين، والمحافظة عليها من أجل ضمان ديمومة نجاح المنظمة والعمل على زيادة ولاء الزبون، وتحفيز العاملين ليشكل ذلك قيمة مادية وتنافسية للمنظمات وللمجتمع. (القريوتي، 2005).

• **القيادة:** هي عملية تفاعلية تحدث بين القائد والتابعين (المرؤوسين)، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاتها القانونية، من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع. (الطالب، 2006).

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري

#### المبحث الأول

#### القيادة الإدارية

#### 1- مفهوم القيادة الإدارية:

هناك الكثير من النظريات التي حاولت التعريف بمفهوم القيادة، فهناك تعاريف النظريات السلوكية والنظريات الحديثة. وفي التنظيمات الحديثة ينظر إليها على أساس أنها المحرك الأساسي للعملية الإدارية الناجحة، نظراً لتأثيرها في كافة عناصر المنظمة. والقيادة الإدارية تتكون لغوياً من كلمتين هما: القيادة والإدارة، وهما مصطلحان لا يمكن الفصل بينهما في المنظمة نظراً لأهمية كل من القائد والإدارة في نشاط المنظمة. فإذا كان القائد يعين على أساس سماته الشخصية كالمهارات والخبرات فإن القيادة الإدارية تعتمد على سلطتها الرسمية وموقعها في الهرم الإداري للمنظمة بالإضافة إلى الصفات الشخصية، فهي تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الموارد البشرية ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة، كما تتطلب إماماً بعلم الإدارة التي تعتبر وسيلة القائد للتأثير على مرؤوسيه (القحطاني، 2001)، وقد أشار (البدري، 2002) إلى أن القيادة الإدارية هي عبارة عن التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسه، وإن اختلاف وسائل التأثير تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها، إذ ركزت الدراسات التي قام بها الباحثون في العلوم الاجتماعية والفنية والإدارية على تحديد أفضل أسلوب أو نمط قيادي يمكن استعماله في تسيير الجماعات وتحقيق أهدافهم بكفاءة وفاعلية. وخلال السنوات الأخيرة شهدت البحوث الإدارية تطوراً ملحوظاً في محاولة فهم وتفسير طبيعة القيادة وبلورة مفهوماها، وبعد المراجعة لأدبيات موضوع القيادة ظهرت هنالك اتجاهات ومداخل عرض من خلالها الباحثين تعريف القيادة. (الطائي، 2007). فمنهم من ركز على أنها قدرة في التأثير، وآخرين أكدوا أنها عملية تفاعلية اجتماعية بين القائد والمرؤوسين، فيما رأى البعض أن القيادة هي تعبير عن

رؤى مستقبلية، فهي تعكس النظرة المستقبلية للمنظمة وفقاً للمنظور الاستراتيجي، فمن حيث كونها قدرة في التأثير فإن أصحاب هذا الاتجاه من الباحثين والمتخصصين قدموا القيادة بوصفها قدرات أو سمات يتحلى بها القائد ويؤثر من خلالها على المرؤوسين. (الزبيديين، 2013).

## 2- أهمية القيادة الإدارية:

ظهر الاهتمام منذ القدم بموضوع القيادة، وتزايد اهتمام منظمات الأعمال بها في الوقت الحاضر، ويأتي هذا الاهتمام من منطلق الدور الهام، والجوهري الذي تؤديه القيادة في التأثير في سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة. فلقد أشار (الآغا، 2010) إلى أهمية القيادة للعنصر البشري، الذي أخذ يمثل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى، التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، كذلك في الظروف المحيطة بالمنظمة التي من شأنها أن تؤدي إلى تغيير مستمر في السياسات، ذلك لكي تضمن الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها، فيجب أن يوفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم.

وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً، فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع. وحدد (Krishnan, 2005) أهمية القيادة بقدرتها على تحفيز المرؤوسين بالمكافآت المادية والمعنوية، وتنمية الروح المعنوية للمرؤوسين من خلال الحوافز والدوافع وتسهيل عملية التفاعل والاتصال بهم، ويؤدي رفع الروح المعنوية إلى إنتاج عالٍ وثبات للمنظمة فضلاً عن استمرارية العملية القيادية وخلق الثقة، فالقائد الجيد يخلق الثقة بين المرؤوسين بتوجيههم وإعطائهم النصائح والإرشادات بما يساهم بالحصول على النتائج المرضية للمنظم، ويؤمن التعاون، والعمل المشترك بين الأفراد، فالقائد الجيد يستطيع أن يجمع قلوب المرؤوسين للتعاون وإنجاز الأهداف، وله الدور البارز في نجاح عملية التغيير داخل المنظمة. في حين أشار (Adair, 2004) إلى أهمية القيادة بالآتي:

- إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بوصفهم أهم مورد للمنظمة.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

وللقيادة أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المرسومة في المنظمة، وكذلك الدور المهم في تعظيم وتفجير الطاقات البشرية والإمكانات المادية لخدمة مصالح المنظمة والأفراد، كما تحقق أحلامهم وتلبي حاجاتهم ورغباتهم وتحافظ على مصالحهم. (العجمي، 2008).

### 3- عناصر نظام القيادة الإدارية (راوية، 2002):

- مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
- القدرة على التأثير.

### 4- أشكال القيادة الإدارية (ثابت، 2001):

#### أ- القيادة الأوتوقراطية (التسلطية):

وهي تعود للعصور القديمة، فالدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى، وكذلك على مستوى الأفراد القوي يقهر الضعيف. وتتطلق فلسفة القيادة الأوتوقراطية من مبدأ إيمان القادة الأوتوقراطيين بأن عليهم إجبار العاملين على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية، والتي يرون بأنه يجب عليهم تفعيلها واستخدامها كأدوات تحكم وضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم، فالقائد الأوتوقراطي يتصف بسلوكه التعسفي الذي يقوم على التخويف بالتهديد والوعيد والعقاب. ومن هنا فإن القائد لا يكثر عادة بآراء العاملين.

## ب- القيادة الحرة (المتساهلة):

وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة الأوتوقراطية، حيث يرى بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً فإنه يمكن له أن يكون متساهلاً، ولذلك فقد جاءت القيادة الحرة على الطرف المعاكس من القيادة الأوتوقراطية.

إن فلسفة القيادة الحرة تقوم على أنه مادام القائد في القيادة الأوتوقراطية يميل إلى التحكم في الأفراد ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته، فإن النقيض من ذلك (القيادة الحرة) يمكن أن تصبح هي الحل بعد فشل القيادة الأوتوقراطية في كثير من الأحيان في تحقيق أهدافها.

## ت- القيادة الديمقراطية (التعاونية):

وهي أيضاً ظهرت كردة فعل على القيادة الأوتوقراطية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، وعلى القيادة الحرة التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلى القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد. وجاءت القيادة الديمقراطية لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القياذتين السابقتين، فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون ويترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين ويمنحهم الثقة التامة ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة.

## 5- نظريات القيادة الإدارية (أحمد، 2001):

### أ- نظرية السمات:

ركزت الدراسات الأولية للقيادة على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين. وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

- الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.
- الصفات الاجتماعية: مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.

- **صفات الشخصية:** مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس.

- **الصفات الذاتية:** مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية.

ومن مراجعة هذه الدراسات وجد ارتباط قوي بين سمات الذكاء، والثقافة، والاعتماد والمسؤولية، والمساهمة الاجتماعية، والمرتبة الاجتماعية والاقتصادية للقيادة بالمقارنة بغير القيادة. كما وجد ارتباطاً قوياً بين كفاءة القيادة وصفات الذكاء، والقدرة الإشرافية، والمبادرة، وتأكيد الذات والفردية في أسلوب الأداء. أيضاً وجد أن القادة يتمتعون بصفات الذكاء المرتفع، والنضج، والاهتمامات الاجتماعية، وكذلك الدافع القوى للإنجاز، والاحترام والاهتمام الكبير بالناس، وبرغم ذلك فلم تنجح هذه النظرية في التوصل إلى مجموعة محددة وثابتة ومعتمد عليها من الصفات يمكن على أساسها تمييز القائد عن الفرد العادي.

#### ب- النظرية السلوكية:

تهدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هو درجة رضا المرؤوسين مع القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين: أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصدقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف.

#### ت- النظرية الموقفية:

بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية في تحديد النمط القيادي، فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ، وبمعنى آخر فإن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه. هذا وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين.

وخلصه هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر.

### ث- النظرية التفاعلية:

وتعد هذه النظرية مزيجاً من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولى قيادتها، ومدى قبولها للقائد، أو بالظروف المحيطة بالموقف. وبإيجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرهم وأحاسيسهم ومشكلاتهم وأهدافهم ويبدل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة.

## المبحث الثاني

## إدارة الموارد البشرية

### 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

ارتبطت إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ بالنشاط الاقتصادي، الذي يحدث نتيجة لتفاعل عوامل الإنتاج والذي يعتبر المحور الرئيسي لإدارتها والتي يمكن تحديدها (بالموارد البشرية، رأس المال، الموارد الطبيعية)، وهذه العوامل يمكن أن نقول قد اتفقت عليها معظم المدارس الاقتصادية. لذلك تحولت أنظار الجميع للاستفادة من الموارد البشرية لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة فضلاً عن أن تطويرها وتحسين وسائل استخدامها سيرتقي بنوعية الإنتاج وزيادة الكفاءة الإنتاجية لباقي عوامل الإنتاج. يلاحظ أن البداية الأولى لصياغة الأفكار والنظريات الاقتصادية كان التركيز كبيراً على أهمية رأس المال المادي في النشاط الاقتصادي، وانصب الاهتمام على الثروة المادية بدل الإنسان وتعظيم الدخل بدلاً من توسيع الفرص أمام الناس. واستمر الحال إلى قيام الثورة الصناعية وما لازمها من كبر حجم المنظمات وتعدد الأنشطة وتعقد العمليات فتوجب بناءً على الوضع الجديد بروز حالات من التخصص والإشراف والاستشارة، كما ولازم ذلك تطور في المفاهيم والمصطلحات المستخدمة لهذه الإدارة فمن إدارة المستخدمين وإدارة للقوى العاملة وإدارة العلاقات الصناعية وإدارة العلاقات الإنسانية وإدارة شؤون الموظفين وغيرها، إلى إدارة الموارد البشرية ولحقت بها الاستراتيجية كمرحلة أخيرة لتطوير وتعجيل إدارة الموارد البشرية. (الجابري، 1996).

### 2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

أن الإنسان كائن حركي، متجدد ومتغير ومبدع وقادر على الابتكار والاختراع والتطوير والاكتشاف والتخريب، بمعنى آخر، هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلاً، وهو أكثر عطاءً من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعية، رأس المال، التقنيات).

وتتعامل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته وتوقعاته ورغباته، أي أنها تستطيع أن تكسب المنظمة ميزة تنافسية، تساهم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في خلق الموائمة المطلوبة بين المنظمة والبيئة وبين الفرد والمنظمة، الفرد والبيئة وذلك في إطار الأبعاد الاستراتيجية لها. وتلعب إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية دوراً مهماً في تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين وتسهيل حل المشكلات التي تنشأ فيما بين الأفراد والإدارات المختلفة في المنظمة، كما تساهم من خلال تطوير العاملين وتدريبهم مساهمة ايجابية في رفع روحهم المعنوية وتأكيد استقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجهم، مما يؤدي إلى حسن استخدام العمل وتحقيق أهداف المنظمة ذاتها، وتبرز أهميتها في زيادة رأس المال البشري والذي يعتبر مفتاح الإدارة الاستراتيجية المحددة للتنمية وتشارك الإدارة المركزية وباقي الإدارات وتعمل معها جنباً إلى جنب لتوفير احتياجاتها من العاملين وتطويرهم، وتساهم مساهمة فعالة في الاشتراك في عملية التخطيط ورسم الاستراتيجيات الخاصة والعامّة بها والتي تخص المنظمة اضافة لصياغة اللوائح وقوانين وأنظمة العمل ومتابعة تنفيذها وتغييرها حسب متطلبات وظروف العمل. (الفالح، 2004).

### 3- دور إدارة الموارد البشرية (الموسوي، 2000):

أ- التخطيط الاستراتيجي ويشمل على:

- التنبؤ والتخطيط للموارد البشرية على المدى الطويل والقصير.
- استحداث برامج إدارة المسار الوظيفي.
- تحليل الوظائف.
- تصميم الوظائف.
- تحديد كم ونوع الأفراد المطلوبين للعمل بالمنظمة.

ب- التوظيف ويشمل على:

- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة أو المحدثّة.
- اختيار الأفضل لشغل الوظائف الشاغرة أو المحدثّة.

ت- تقييم أداء وسلوك العاملين وتتضمن:

- جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء.
- تحديد مستويات الأداء الفعلية.
- تقويم الأداء.

ث- مكافأة الأداء وتتضمن انجاز تقويم الوظائف وتحديد الأجر والمكافأة المناسبة لها:

- مكافأة مباشرة.
- مكافأة معتمدة على الأداء.
- المكافأة غير المباشرة.

ج- التدريب والتطوير وتتضمن:

- تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وزيادة قدرات العاملين.
- تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية.

ح- علاقات العمل وتركز على الآتي:

- احترام حقوق العاملين.
- فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين.

خ- مراقبة وتقييم بيئة العمل وتركز على الآتي:

- تستهدف هذه الوظيفة مراقبة وتقييم بيئة العمل في جانبيها المادي والاجتماعي لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.

4- تطوير وتغيير الموارد البشرية:

أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في الشركات المعاصرة نتيجة لتزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين الشركات وعلى اختلاف أنواعها، والتي تسعى دائماً لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحالية والمستقبلية. لقد بات موضوع تنمية الموارد البشرية أحد أهم الاستراتيجيات التي تتبناها الشركات، ولأنها السبيل الوحيد لبناء المعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية العاملة بها. إن مفهوم تنمية الموارد البشرية يقصد بها تلك العمليات المتكاملة المخطط لها موضوعياً والقائمة على معلومات

صحيحة والهادفة الى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة. (قوارية، 2007). ويرى (عبد الباقي، 2003) أن تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي تركز على أنماط التفكير وسلوك العاملين بالإضافة الى نوعية التعليم والتدريب ونوعية المشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد في تلك المنظمات. لذلك فإن تنمية الموارد البشرية هي عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة والتي يتم انتقاؤها واختيارها بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. (حسونة، 2008). إن تطوير الموارد البشرية يخضع إلى مبدأ التكامل والانسجام مع الاستراتيجية العامة للمنظمة (بلوط، 2004).

#### 5- أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية:

إن الرجوع إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالقيادة الإدارية والتزاماً بموضوع البحث، فإنه يمكن استخلاص ثلاثة عناصر جوهرية للقيادة الإدارية تساعدها في إدارة الموارد البشرية.

#### العنصر الأول: التأثير الإيجابي للقائد على المورد البشري

وفي هذا السياق قدم (عبود والطائي، 2011) عمليتان أساسيتان يمتلكهما القادة للتأثير في الموارد البشرية هي:

**الأولى- عمليات التأثير التبادلي:** حيث يتأكد القائد من قيام الأتباع بالسلوك المطلوب عن طريق سياسة الثواب والعقاب، ويقتصر النجاح هنا على فعالية العمر الافتراضي للمزيا، التي تمنح في مقابل الالتزام بالسلوك المطلوب.

**الثانية- عمليات التأثير التحولي:** تظهر عندما ينتج عن قرارات القادة تغيرات في مواقف وقيم التابعين، وذلك بالانتقال نحو الأهداف المستقبلية معتمدين على أساليب التمكين التي تزيد من اعتقاد التابعين في قدراتهم الذاتية، وتحدث عملية التأثير بأنواعها المختلفة باستخدام القائد لوسائل إقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون المستمر، وتعدد وسائل التأثير ينتج عنه تباين أساليب القيادة الإدارية. كما أن إدراك القائد لمجموعة عمله واختيار الأسلوب الأمثل في التأثير عليهم يؤدي إلى الفهم الصحيح لفعالية القيادة، ومن بين الوسائل التي يتم اللجوء إليها هي:

- أ- قوة التأثير القائمة على المكافأة: المدح والثناء، منح الإجازات.
- ب- قوة التأثير القائمة على الإكراه: استتارة الخوف، التهديد بالحرمان من بعض المزايا.
- ت- قوة التأثير القائمة على خبرة القائد: وتزداد أهميتها كلما كان القائد ملماً بمختلف جوانب نشاط المنظمة وذو ثقافة ومعرفة شخصية كبيرة.
- ث- قوة التأثير القائمة على الشرعية: المستمدة من السلطة القائمة على شرعية منصبه.

### العنصر الثاني: توحيد جهود المورد البشري وتوجيههم نحو الهدف

وهذا يتطلب معرفة القائد للجوانب النفسية والاجتماعية المؤثرة على المرؤوسين وتمكينهم من تحقيق الهدف المنشود، وتنمية الثقة والالتزام كقيم تنظيمية. إن المنظمة التي تفتقر إلى الثقة تمتلئ بالعجز وهذا الأخير بالنسبة للمنظمة يشبه الوباء، لأنه عندما لا يجد أفراد هذه المنظمات سبباً وجيهاً ليقفوا في بعضهم البعض سيجدون من الصعب جداً أن يعملوا بفعالية معاً. (عساف، 2009). فالقائد بفضل قدراته وجهده يكتشف المسالك التي يتمكن عن طريقها من توحيد الجهود وتفجير الطاقات لدى المورد البشري. (نواف، 2002).

### العنصر الثالث: تحقيق الأهداف التنظيمية

حيث أن أهداف أفراد المنظمة والأهداف العامة لهذه الأخيرة مترابطة ومتصلة ببعضها البعض، وتبرز أهمية أهداف الأفراد عندما تبرز تجمعات أو مجموعات غير رسمية للموظفين في المنظمة، حيث تبرز أهدافهم من خلال تفاعلهم أثناء العمل، وتتمثل مهمة القائد في استخدام التأثير لتحقيق هذه التجمعات أهدافها ضمن الأهداف العامة للمنظمة. كما توجد الأهداف الشخصية للموظف القائد، وهذا الأخير يستعمل الأساليب التي تؤثر في هؤلاء الأفراد لحفزهم على تحقيق الأهداف العامة. إن فعالية القيادة الإدارية في الوقت الراهن مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، أي أن فعالية القائد الإداري، خاصة في المستويات العليا، في تحقيق أهداف المنظمة تعتمد أساساً على قدرته في إدارة التغيير. (حبتور، 2000). والتغيير من المنظور الزمني نوعان: فهناك

التغيير الجاري الذي تعيشه المنظمة على المدى القصير، وهناك التغيير المستقبلي على المدى المتوسط والطويل الذي يقتضي إدارة استراتيجية لأهداف المنظمة.

## الفصل الثالث:

### الجانب العملي للدراسة

#### 1- لمحة عن مجتمع الدراسة:

#### مديرية الجمارك العامة في سورية

هي السلطة أو المؤسسة المسؤولة عن التحكم في آلية نقل البضائع من داخل البلاد إلى خارجها وبالعكس، وذلك لمراقبة جميع الواردات التي تدخل البلاد وتسهيل حركة البضائع عبر الحدود وذلك عن طريق القيام بإجراءات التفتيش والتحرّي للبضائع العابرة للحدود وكذلك القيام بتحصيل الرسوم الجمركية وجميع الضرائب التي تفرض على البضائع، كما تقوم بجمع البيانات الدقيقة حول البضائع الداخلة إلى البلد والخارجة منها، بالإضافة إلى وضع القيود على الممنوعات من البضائع المصدرة والمستوردة وكذلك اجراء كافة الفحوصات اللازمة للبضائع (أشعة، حالة صحية، الصلاحية،.... إلخ).

وأيضاً حماية الشركات الوطنية من المنافسة غير المشروعة وإيقاف سياسة إغراق الأسواق لبعض المنتجات من بعض الدول.

فالجمارك لها الدور المهم في حماية واستقرار القطاع الاقتصادي داخل الدولة والقطاع الوظيفي وتحقيق الإيرادات اللازمة للدولة.

**مجتمع الدراسة:** يتكون من العاملين بمديرية الجمارك العامة في سورية والمقدر عددهم 1860 عامل.

**عينة الدراسة:** نعني بعينة الدراسة هو اختيار مجموعة الأشخاص من مجموع مجتمع الدراسة وهؤلاء الأشخاص يكونون العينة التي يهتم الباحث بفحصها ودراستها، وتتوقف عينة الدراسة على أمور عديدة أهمها درجة تجانس أو تباين وحدات مجتمع الدراسة في خصائصه وصفاته وعلى دقة المعلومات التي ينوي الباحث معرفتها إضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية والزمنية المتوفرة أو المتاحة للباحث. ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المسح الميداني لمديرية الجمارك العامة في سورية لتمثيلها لمجتمع

الدراسة وكانت العينة قصدية عمدية وتتمثل بمدراء ورؤساء الأقسام المختلفة لمديرية الجمارك العامة في سورية ولقد كانت العينة التي تم أخذها تمثل 110 عامل. تم توزيع الاستبانات عليهم بشكل مباشر وكان العائد منها (104) من الاستبانات الموزعة، وهناك (4) استبانات غير صالحة للتحليل، فبلغت الحصيلة النهائية الصالحة للتحليل (100) استبانة.

الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسة: لقد اعتمد الباحث على الوسائل الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وهي:

- 1- النسبة المئوية.
- 2- اختبار مربع كاي لاختبار أهمية الفرق المعنوي.
- 2- معلومات شخصية:
- أ- الجنس:

جدول (1): التوزيع الجنسي للمبحوثين.

النسبة المئوية	العدد	الجنس
80%	80	ذكور
20%	20	إناث
100%	100	المجموع

ب- التحصيل العلمي:

جدول (2): التحصيل العلمي للمبحوثين.

النسبة المئوية	العدد	التحصيل العلمي
16%	16	ثانوية
16%	16	معهد متوسط
62%	62	إجازة
6%	6	دراسات عليا
100%	100	المجموع

ت - سنوات الخدمة:

جدول رقم (3): سنوات الخدمة للمبحوثين.

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
%39	39	5-0
%38	38	10-6
%16	16	15-11
%7	7	16- فما فوق
%100	100	المجموع

ث - العمر:

جدول رقم (4): فئات أعمار المبحوثين.

النسبة المئوية	العدد	فئات الأعمار
%30	30	30-20
%36	36	40-31
%26	26	50-41
%8	8	51- فما فوق
%100	100	المجموع

3- محور القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية:

جدول (5): العلاقة بين التحصيل العلمي وبين ضرورة وجود إدارة موارد بشرية.

المجموع	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
%16	16	-	-	%5.6	2	%100	7	%100	7	-	-	ثانوية
%16	16	-	-	%5.6	2	%100	7	%100	7	-	-	معهد متوسط
%62	62	-	-	%86	62	-	-	-	-	-	-	إجازة
%6	6	-	-	%8.4	6	-	-	-	-	-	-	دراسات عليا
%100	100	%100	-	%100	72	%100	14	%100	14	%100	-	المجموع

جدول (6): أثر القيادة الإدارية في إيجاد أو خلق إدارة موارد بشرية.

النسبة المئوية	العدد	أثر القيادة الإدارية في إيجاد أو خلق إدارة موارد بشرية
-	-	غير موافق بشدة
2%	2	غير موافق
14%	14	محايد
84%	84	موافق
-	-	موافق بشدة
<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشأن أثر القيادة الإدارية في خلق وإيجاد إدارة موارد البشرية وجدنا أن قيمة  $\chi^2$  (108.7) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.6، 6.5، 7.3) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) أي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية".

جدول (7): ضرورة وجود القائد الإداري لقيادة إدارة الموارد البشرية.

النسبة المئوية	العدد	ضرورة وجود القائد الإداري لقيادة إدارة الموارد البشرية
-	-	غير موافق بشدة
10%	10	غير موافق
20%	20	محايد
70%	70	موافق
-	-	موافق بشدة
<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشأن ضرورة وجود القائد الإداري لقيادة إدارة الموارد البشرية وجدنا أن قيمة  $\chi^2$  (62) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.6، 6.5، 7.3) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية".

جدول (8): إجابات المبحوثين عن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على القيادة الإدارية.

النسبة المئوية	العدد	نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على القيادة الإدارية
-	-	غير موافق بشدة
6%	6	غير موافق
20%	20	محايد
74%	74	موافق
-	-	موافق بشدة
100%	100	المجموع

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشأن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على القيادة الإدارية وجدنا أن قيمة  $\chi^2$  (73.4) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.6، 6.5، 7.3) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية".

جدول (9): إجابات المبحوثين عن استقلالية القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية تساعد في زيادة فاعلية العمل داخل المنظمة.

النسبة المئوية	العدد	استقلالية القيادة الإدارية يساعد في زيادة فاعلية العمل داخل المنظمة
-	-	غير موافق بشدة
4%	4	غير موافق
24%	24	محايد
72%	72	موافق
-	-	موافق بشدة
100%	100	المجموع

جدول (10): إجابات المبحوثين عن فاعلية إدارة الموارد البشرية يرتبط بالثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية.

النسبة المئوية	العدد	فاعلية إدارة الموارد البشرية يرتبط بالثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية
-	-	غير موافق بشدة
2%	2	غير موافق
18%	18	محايد
80%	80	موافق
-	-	موافق بشدة
100%	100	المجموع

#### 4- محور الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية:

جدول (11): العلاقة بين نجاح إدارة الموارد البشرية واعتماده على قدرة القائد في

استيعاب الآخرين.

المجموع	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	غير موافق بشدة
6%	6	-	-	1%	1	10%	2	50%	3	-	-	غير موافق
10%	10	-	-	1%	1	40%	8	17%	1	-	-	محايد
84%	84	-	-	98%	72	50%	10	33%	2	-	-	موافق
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	موافق بشدة
100%	100	100%	-	100%	74	100%	20	100%	6	100%	-	المجموع

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشأن قدرة القائد في استيعاب الآخرين وجدنا أن قيمة  $\chi^2$  (115.7) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.6، 6.5، 7.3) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية".

جدول (12): العلاقة بين نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على قدرة القائد في

التأثير في الآخرين.

المجموع	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	غير موافق بشدة
2%	2	-	-	2.5%	2	-	-	-	-	-	-	غير موافق
14%	14	-	-	2.5%	2	40%	8	66.6%	4	-	-	محايد
84%	84	-	-	95%	70	60%	12	33.3%	2	-	-	موافق
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	موافق بشدة
100%	100	100%	-	100%	74	100%	20	100%	6	100%	-	المجموع

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشأن قدرة القائد في التأثير في الآخرين وجدنا أن قيمة  $\chi^2$  (117.6) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.6، 6.5، 7.3) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية".

**جدول (13): إجابات المبحوثين في إمام القائد الإداري بأنماط وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة.**

النسبة المئوية	العدد	إمام القائد الإداري بأنماط وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة
-	-	غير موافق بشدة
2%	2	غير موافق
10%	10	محايد
88%	88	موافق
-	-	موافق بشدة
100%	100	المجموع

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشأن إمام القائد الإداري بأنماط وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة وجدنا أن قيمة  $\chi^2$  (135.1) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.6، 6.5، 7.3) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية".

جدول (14): إجابات المبحوثين عن قدرة القائد الإداري بتعزيز العلاقات داخل العمل.

النسبة المئوية	العدد	قدرة القائد الإداري بتعزيز العلاقات داخل العمل
-	-	غير موافق بشدة
%4	4	غير موافق
%16	16	محايد
%80	80	موافق
-	-	موافق بشدة
<b>%100</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشأن قدرة القائد الإداري بتعزيز العلاقات داخل العمل وجدنا أن قيمة كاسي (100) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.6، 6.5، 7.3) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية".

جدول (15): إجابات المبحوثين عن قدرة القائد الإداري في توضيح أهداف المنظمة للعاملين.

النسبة المئوية	العدد	قدرة القائد الإداري في توضيح أهداف المنظمة للعاملين
-	-	غير موافق بشدة
%4	4	غير موافق
%16	16	محايد
%80	80	موافق
-	-	موافق بشدة
<b>%100</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشأن قدرة القائد الإداري في توضيح أهداف المنظمة للعاملين وجدنا أن قيمة  $\chi^2$  (100) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.6، 6.5، 7.3) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية".

جدول (16): إجابات المبحوثين عن قيام القائد الإداري بتوحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة

النسبة المئوية	العدد	القائد الإداري يساعد على توحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة
-	-	غير موافق بشدة
4%	4	غير موافق
36%	36	محايد
60%	60	موافق
-	-	موافق بشدة
100%	100	المجموع

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشأن القائد الإداري يساعد على توحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وجدنا أن قيمة  $\chi^2$  (47.3) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.6، 6.5، 7.3) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية".

جدول (17): إجابات المبحوثين عن ضرورة امتلاك القائد الإداري بعض الخصائص الجسدية (الطول، الهدام، حسن المظهر، اللباقة) لقيادة إدارة الموارد البشرية.

النسبة المئوية	العدد	امتلاك القائد الإداري بعض الخصائص الجسدية لقيادة إدارة الموارد البشرية
-	-	غير موافق بشدة
16%	16	غير موافق
42%	42	محايد
50%	50	موافق
-	-	موافق بشدة
100%	100	المجموع

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشأن امتلاك القائد الإداري بعض الخصائص الجسدية لقيادة إدارة الموارد البشرية وجدنا أن قيمة كا<sup>2</sup> (19.4) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.6، 6.5، 7.3) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية".

5- محور المؤهلات العلمية للقائد الإداري وقيادة إدارة الموارد البشرية:

جدول (18): إجابات المبحوثين عن ضرورة حصول القائد الإداري على شهادة

أكاديمية لإدارة الموارد البشرية.

النسبة المئوية	العدد	ضرورة حصول القائد الإداري على شهادة أكاديمية لإدارة الموارد البشرية
-	-	غير موافق بشدة
12%	12	غير موافق
12%	12	محايد
76%	76	موافق
-	-	موافق بشدة
100%	100	المجموع

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشأن ضرورة حصول القائد الإداري على شهادة أكاديمية لإدارة الموارد البشرية وجدنا أن قيمة كا<sup>2</sup> (85.5) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.6، 6.5، 7.3) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص العلمية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية".

جدول (19): إجابات المبحوثين عن خبرة القائد الإداري وارتباطها بسنوات الخدمة في إدارة الموارد البشرية.

النسبة المئوية	العدد	خبرة القائد ترتبط بسنوات الخدمة في إدارة الموارد البشرية
-	-	غير موافق بشدة
18%	18	غير موافق
32%	32	محايد
50%	50	موافق
-	-	موافق بشدة
100%	100	المجموع

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشأن خبرة القائد ترتبط بسنوات الخدمة في إدارة الموارد البشرية وجدنا أن قيمة  $\chi^2$  (15.3) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.6، 6.5، 7.3) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص العلمية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية".

جدول (20): إجابات المبحوثين عن المؤهلات العلمية للقائد الإداري تساعده على التعامل مع العاملين.

النسبة المئوية	العدد	المؤهلات العلمية للقائد الإداري تساعده على التعامل مع العاملين
-	-	غير موافق بشدة
4%	4	غير موافق
26%	26	محايد
70%	70	موافق
-	-	موافق بشدة
100%	100	المجموع

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشأن المؤهلات العلمية للقائد الإداري تساعده على التعامل مع العاملين وجدنا أن قيمة  $\chi^2$  (57.4) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.6، 6.5، 7.3) على مستوى الثقة (90%)، (95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص العلمية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية".

جدول (21): إجابات المبحوثين عن أثر المؤهلات العلمية للقائد الإداري في استيعاب الآخرين.

النسبة المئوية	العدد	المؤهلات العلمية للقائد الإداري تمكنه من استيعاب الآخرين
-	-	غير موافق بشدة
4%	4	غير موافق
30%	30	محايد
66%	66	موافق
-	-	موافق بشدة
100%	100	المجموع

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشأن المؤهلات العلمية للقائد الإداري تمكنه من استيعاب الآخرين وجدنا أن قيمة  $\chi^2$  (61) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.6، 6.5، 7.3) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص العلمية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية".

## الفصل الرابع:

### النتائج والتوصيات

#### النتائج:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية.
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية.
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص العلمية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية.
- 4- وجود علاقة بين المستوى التعليمي للمبحوثين واعتقادهم بضرورة وجود إدارة موارد بشرية.
- 5- أفراد العينة يؤكدون ضرورة وجود إدارة موارد بشرية.
- 6- القيادة الإدارية تعمل على خلق إدارة الموارد البشرية.
- 7- وجود القائد الإداري ضروري لقيادة إدارة الموارد البشرية.
- 8- نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على القيادة الإدارية.
- 9- استقلالية القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية تساعد في زيادة فاعلية العمل داخل المنظمة.
- 10- فاعلية إدارة الموارد البشرية ترتبط بالثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية من خلال مستوى الوعي الذي تمتلكه القيادات الإدارية
- 11- وجود علاقة بين نجاح إدارة الموارد البشرية وقدرة القائد الإداري على استيعاب الآخرين.
- 12- وجود علاقة بين نجاح إدارة الموارد البشرية وقدرة القائد الإداري على التأثير في الآخرين.
- 13- القائد الإداري يجب أن يكون ملماً بأنماط وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة.
- 14- القائد الإداري له القدرة على تعزيز العلاقات داخل العمل.

- 15- القائد الإداري يقوم بتوضيح أهداف المنظمة.
- 16- القائد الإداري يساعد على توحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة.
- 17- القائد الإداري لابد من امتلاكه بعض الخصائص الجسدية (الطول، الهمدوم، حسن المظهر، اللباقة) لقيادة إدارة الموارد البشرية.
- 18- القائد الإداري يجب أن يكون حاصل على شهادة أكاديمية.
- 19- خبرة القائد الإداري ترتبط أساساً بسنوات الخدمة في إدارة الموارد البشرية.
- 20- المؤهلات العلمية للقائد الإداري تساعده على التعامل مع العاملين.
- 21- المؤهلات العلمية للقائد الإداري تمكنه من استيعاب الآخرين.

### التوصيات:

- 1- دعم الأجهزة الحكومية والوزارات للجان تعنى بنشر ثقافة تنظيمية لكافة دوائر مديرية الجمارك العامة في سورية تبين أهمية إدارة الموارد البشرية والأدوار التي يمكن أن يلعبها العاملين من خلال حركة ديناميكية علمية في تفعيل وتداخل عوامل الإنتاج وكيف يمكن أن تساهم في تطوير وتقدم المجتمعات.
- 2- إقامة دورات داخلية أو خارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري عن الطرق العلمية للقيادة وطرق الإشراف وأهم الأنماط والنظريات القيادية لتسهيل انسيابية وحركة عملية القيادة الانتاجية.
- 3- تدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية وبين مختلف المستويات ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يخدم العملية الإنتاجية برمتها.
- 4- إعداد دراسة مكملة لهذه الدراسة للتعرف على أثر القرارات والأنظمة الحكومية على فاعلية ودور عمل إدارة الموارد البشرية بمديرية الجمارك العامة في سورية.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

- 1- البدرى، طارق عبد الحميد. (2002). أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، الأردن.
- 2- بلوط، إبراهيم حسن. (2004). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية، بيروت.
- 3- جواد، شوقي جواد. (2000). إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- 4- حبتور، عبد العزيز. (2000). الإدارة العامة المقارنة، دار العلمية الدولية، عمان، الأردن.
- 5- حبتور، عبد العزيز. (2004). الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار العلمية الدولية، عمان، الأردن.
- 6- حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- الزيديين، خالد عبد الوهاب. (2013). القيادة الإدارية تطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر، عمان، الأردن.
- 8- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2007) نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 9- عباس، سهيلة. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل، عمان، الأردن.
- 10- عبد الباقي، صلاح الدين. (2003). السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة.

- 11- العقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الاولى، دار وائل، عمان، الأردن.
- 12- العميان، محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن.
- 13- القحطاني، سالم سعيد. (2001). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، دار المؤيد، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- 14- قنديل، علاء محمد سيد. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الاولى، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.
- 15- قوارية، أحمد. (2007). فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 16- العجمي، محمد حسين. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 17- العساف، عبد المعطي محمد. (2009). التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 18- النجار، فايز جمعة صالح. (2007). نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 19- نواف، كنعان. (2002). القيادة الإدارية، الطبعة الاولى، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.

### المجلات:

- 20- الآغا، 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)، ص ص 297-346.
- 21- الآغا، 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.
- 22- عبود، محمد معتوق، الطائي، علي حسون فندي. (2011). الإساليب الحديثة  
لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي، المجلد 3، العدد (6)،  
ص ص 74-99.

### الرسائل الجامعية:

- 23- 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.
- 24- رزيق، حنان. (2015). دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية،  
دراسة حالة مؤسسة كوندور ولاية برج بوعرييج، رسالة ماجستير غير منشورة،  
جامعة أكلي محند أولحاج/ بالبوية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير، الجزائر.
- 25- سراج، وهيبة. (2011). استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين  
الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة  
فرحات عباس سطيف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،  
الجزائر.
- 26- الطائي، ناصر. (2007). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق  
الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة  
بغداد، العراق.

## المراجع باللغة الإنكليزية:

- 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, David (1998) **Management raining and strategy: how to improve 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.

## الملاحق

## الاستبيان

السيدات والسادة:

يرجى التفضل بالإجابة على الأسئلة المطروحة أمامكم في هذا الاستبيان،  
والمخصص لأغراض البحث العلمي. علماً أن الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر  
القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية بمديرية الجمارك العامة في سورية.

## شاكرين تعاونكم

ملاحظة: يرجى الإجابة بعلامة (✓) في المكان الذي يناسب إجابتك.

الطالب: برهان العموري

هاتف: 0944968796

1-معلومات شخصية:

أ-الجنس:  ذكر  أنثى

ب-التحصيل العلمي:  ثانوية  معهد متوسط  
 إجازة  دراسات عليا

ت-سنوات الخدمة:  5-0  10-6  
 15-11  16-فما فوق

ث-العمر:  30- 20  40- 31  
 50- 41  51-فما فوق

2-محور القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية	
5	4	3	2	1	العبارة	
					هل تؤمن بضرورة وجود إدارة موارد بشرية بالمديرية؟	1
					تعتقد أن القيادة الإدارية تعمل على إيجاد أو خلق إدارة موارد بشرية.	2
					برأيك إن وجود القائد الإداري ضروري لقيادة إدارة الموارد البشرية.	3
					تعتقد أن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على القيادة الإدارية.	4
					برأيك استقلالية القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية يساعد في زيادة فاعلية العمل داخل المنظمة.	5
					تعتقد أن فاعلية إدارة الموارد البشرية يرتبط بالثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية.	6

### 3- محور الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية
5	4	3	2	1	العبارة
					1 تعتقد أن القائد الإداري في مديريتك يمتلك القدرة على استيعاب الآخرين.
					2 تعتقد أن القائد الإداري في مديريتك يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.
					3 تجزم أن القائد الإداري في مديريتك يكون ملماً بأنظمة وقوانين العمل في المنظمة.
					4 برأيك هل يقوم القائد الإداري في مديريتك بتعزيز العلاقات داخل العمل؟
					5 تعتقد أن القائد الإداري في مديريتك يعمل على توضيح أهداف المنظمة للعاملين.
					6 القائد الإداري في مديريتك لا يعمل على توحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة.
					7 تعتقد أن القائد الإداري في مديريتك لا يجب أن يتصف ببعض الخصائص الجسدية (الطول، الهندام، حسن المظهر، اللباقة) لقيادة إدارة الموارد البشرية.

4- محور المؤهلات العلمية للقائد الإداري وقيادة إدارة الموارد البشرية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور المؤهلات العلمية للقائد الإداري وقيادة إدارة الموارد البشرية
5	4	3	2	1	العبارة
					1 تعتقد أن القائد الإداري في مديرتك يجب أن يكون حاصلاً على شهادة علمية عليا (ماجستير-دكتوراه) لإدارة الموارد البشرية.
					2 تعتقد أن خبرة القائد الإداري في مديرتك لا ترتبط أساساً بسنوات الخدمة في إدارة الموارد البشرية.
					3 برأيك هل المؤهلات العلمية للقائد الإداري في مديرتك تساعد على التعامل مع العاملين على أساس التفاوت في القدرات والإمكانيات؟
					4 هل تعتقد أن القائد الإداري في مديرتك بما يمتلكه من مؤهلات علمية تمكنه من استيعاب الآخرين؟

تم بعون الله