



مجلة بحوث الشرق الأوسط



مجلة علمية محكمة (مختصة) شهرية
يصدرها مركز بحوث الشرق الأوسط

السنة الثامنة والأربعون - تأسست عام ١٩٧٤

العدد الواحد والسبعون (يناير ٢٠٢٢)

الترقيم الدولي: (2536-9504)

الترقيم على الإنترنت: (2735-5233)



لا يسمح إطلاقاً بترجمة هذه الدورية إلى أية لغة أخرى، أو إعادة إنتاج أو طبع أو نقل أو تخزين. أي جزء منها على أية أنظمة استرجاع بأي شكل أو وسيلة، سواء إلكترونية أو ميكانيكية أو مغناطيسية، أو غيرها من الوسائل، دون الحصول على موافقة خطية مسبقة من مركز بحوث الشرق الأوسط.

All rights reserved. This Periodical is protected by copyright. No part of it may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without written permission from The Middle East Research Center.

الأراء الواردة داخل المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها وليست مسئولية مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

رقم الإيداع بدار الكتب والوثائق القومية : ٢٤٣٣٠ / ٢٠١٦

الترقيم الدولي: (Issn :2536 - 9504)

الترقيم على الإنترنت: (Online Issn :2735 - 5233)



مجلة بحوث الشرق الأوسط

مجلة علمية محكمة
متخصصة

في تفتون الشرق الأوسط

مجلة معتمدة من بنك المعرفة المصري



موقع المجلة على بنك المعرفة المصري

www.mercj.journals.ekb.eg

- معتمدة من الكشاف العربي للاستشهادات المرجعية (ARCI). المتوافقة مع قاعدة بيانات كلاريفيت Clarivate الفرنسية.
- معتمدة من مؤسسة أرسيف (ARCI) للاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية ومعامل التأثير المتوافقة مع المعايير العالمية.
- تنشر الأعداد تبعاً على موقع دار المنظومة.



العدد الواحد والسبعون - يناير ٢٠٢٢

تصدر شهرياً

الستة الثامنة والأربعون - تأسست عام ١٩٧٤

المطبعة
مطبعة جامعة عين شمس
Ain Shams University Press



مجلة بحوث الشرق الأوسط (مجلة مُعتمدة)
دورية علمية مُحكّمة (اثنا عشر عددًا سنويًا)
يصدرها مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

إشراف إداري
عبيد المنعم
أمين المركز

سكرتارية التحرير

نهانوار رئيس وحدة البحوث العلمية
ناهد مبارز رئيس وحدة النشر
راندا نوار وحدة النشر
زينب أحمد وحدة النشر
رشا عاطف وحدة النشر

المحرر الفني

ياسر عبد العزيز رئيس وحدة الدعم الفني
إسلام أشرف وحدة الدعم الفني

تنفيذ الغلاف والتجهيز والإخراج الفني
وحدة الدعم الفني

تدقيق ومراجعة لغوية

أ.د. نبيل محمد رشاد د. تامر سعد محمود
تصميم الغلاف أ.د. وائل القاضي

رئيس مجلس الإدارة

الأستاذ الدكتور / هشام تمارز

نائب رئيس الجامعة لشئون المجتمع وتنمية البيئة
ورئيس مجلس إدارة المركز

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور / أشرف مؤنس

مدير مركز بحوث الشرق الأوسط
والدراسات المستقبلية

هيئة التحرير

أ.د. محمد عبد الوهاب (جامعة عين شمس - مصر)
أ.د. حمدنا الله مصطفى (جامعة عين شمس - مصر)
أ.د. طارق منصور (جامعة عين شمس - مصر)
أ.د. محمد عبد السلام (جامعة عين شمس - مصر)
أ.د. وجيه عبد الصادق عتيق (جامعة القاهرة - مصر)
أ.د. أحمد عبد العال سليم (جامعة حلوان - مصر)
أ.د. سلامة العطار (جامعة عين شمس - مصر)
نواء د. هشام الحلبي (أكاديمية ناصر العسكرية العليا - مصر)
أ.د. محمد يوسف القريشي (جامعة تكريت - العراق)
أ.د. عامر جاد الله أبو جيلة (جامعة مؤتة - الأردن)
أ.د. نبيلة عبد الشكور حساني (جامعة الجزائر ٢ - الجزائر)

توجه المرسلات الخاصة بالمجلة إلى: أ.د. أشرف مؤنس، رئيس التحرير

البريد الإلكتروني للمجلة: Email: middle-east2017@hotmail.com

• وسائل التواصل:

جامعة عين شمس - شارع الخليفة المأمون - العباسية - القاهرة، جمهورية مصر العربية. ص.ب: 11566
تليفون: (+202) 24662703 فاكس: (+202) 24854139 (موقع المجلة موبايل/واتساب): (+2)01098805129
ترسل الأبحاث من خلال موقع المجلة على بنك المعرفة المصري: www.mercj.journals.ekb.eg
ولن يلتفت إلى الأبحاث المرسلة عن طريق آخر



مجلة بحوث الشرق الأوسط

- رئيس التحرير أ.د. أشرف مؤنس

- الهيئة الاستشارية المصرية وفقاً للترتيب الهجائي:

- أ.د. إبراهيم عبد المنعم سلامة أبو العلا
- أ.د. أحمد الشربيني
- أ.د. أحمد رجب محمد علي رزق
- أ.د. السيد فليفل
- أ.د. إيمان محمد عبد المنعم عامر
- أ.د. أيمن فؤاد سيد
- أ.د. جمال شفيق أحمد محمد عامر
- أ.د. حمدي عبد الرحمن
- أ.د. حنان كامل متولي
- أ.د. صالح حسن المسلوت
- أ.د. عادل عبد الحافظ عثمان حمزة
- أ.د. عاصم الدسوقي
- أ.د. عبد الحميد شلبي
- أ.د. عفاف سيد صبره
- أ.د. عفيفي محمود إبراهيم عبد الله
- أ.د. فتحي الشرقاوي
- أ.د. محمد الخزامي محمد عزيز
- أ.د. محمد السعيد أحمد
- لواء/ محمد عبد المقصود
- أ.د. محمد مؤنس عوض
- أ.د. مدحت محمد محمود أبو النصر
- أ.د. مصطفى محمد البغدادى
- أ.د. نبيل السيد الطوخي
- أ.د. نهى عثمان عبد اللطيف عزمي
- رئيس قسم التاريخ - كلية الآداب - جامعة الإسكندرية - مصر
- عميد كلية الآداب السابق - جامعة القاهرة - مصر
- عميد كلية الآثار - جامعة القاهرة - مصر
- عميد معهد البحوث والدراسات الأفريقية السابق - جامعة القاهرة - مصر
- رئيس قسم التاريخ السابق - كلية الآداب - جامعة القاهرة - مصر
- رئيس الجمعية المصرية للدراسات التاريخية - مصر
- كلية الدراسات العليا للطفولة - جامعة عين شمس - مصر
- كلية الحقوق - جامعة عين شمس - مصر
- وكيل كلية الآداب لشئون التعليم والطلاب - جامعة عين شمس - مصر
- رئيس قسم التاريخ والحضارة الأسبق - كلية اللغة العربية
- فرع الزقازيق - جامعة الأزهر - مصر
- عضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة
- كلية الآداب - جامعة المنيا،
- ومقرر لجنة الترقيات بالمجلس الأعلى للجامعات - مصر
- عميد كلية الآداب الأسبق - جامعة حلوان - مصر
- كلية اللغة العربية بالمنصورة - جامعة الأزهر - مصر
- كلية الدراسات الإنسانية بنات بالقاهرة - جامعة الأزهر - مصر
- كلية الآداب - جامعة بنها - مصر
- كلية الآداب - نائب رئيس جامعة عين شمس السابق - مصر
- عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة الجلالة - مصر
- كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر
- رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء - مصر
- كلية الآداب - جامعة عين شمس - مصر
- كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان
- قطاع الخدمة الاجتماعية بالمجلس الأعلى للجامعات ورئيس لجنة ترقية الأساتذة
- كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر
- كلية الآداب - جامعة المنيا - مصر
- كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات - مصر

العدد الواحد والسبعون

- الهيئة الاستشارية العربية والدولية وفقاً للترتيب الهجائي:

- أ.د. إبراهيم خليل العلاف جامعة الموصل- العراق
- أ.د. إبراهيم محمد بن حمد المزيني كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- السعودية
- أ.د. أحمد الحسو جامعة مؤتة- الأردن
- أ.د. أحمد عمر الزييلي مركز الحسو للدراسات الكمية والتراثية - إنجلترا
- أ.د. عبد الله حميد العتابي جامعة الملك سعود- السعودية
- أ.د. عبد الله سعيد الغامدي الأمين العام لجمعية التاريخ والآثار التاريخية
- أ.د. فيصل عبد الله الكندري كلية التربية للبنات - جامعة بغداد - العراق
- أ.د. مجدي فارج جامعة أم القرى - السعودية
- أ.د. محمد بهجت قبيسي عضو مجلس كلية التاريخ، ومركز تحقيق التراث بمعهد المخطوطات
- أ.د. محمود صالح الكروي جامعة الكويت- الكويت
- أ.د. محمد بهجت قبيسي رئيس قسم الماجستير والدراسات العليا - جامعة تونس ١ - تونس
- أ.د. محمود صالح الكروي جامعة حلب- سوريا
- أ.د. محمود صالح الكروي كلية العلوم السياسية - جامعة بغداد- العراق

- *Prof. Dr. Albrecht Fuess* Center for near and Middle Eastern Studies, University of Marburg, Germany
- *Prof. Dr. Andrew J. Smyth* Southern Connecticut State University, USA
- *Prof. Dr. Graham Loud* University Of Leeds, UK
- *Prof. Dr. Jeanne Dubino* Appalachian State University, North Carolina, USA
- *Prof. Dr. Thomas Asbridge* Queen Mary University of London, UK
- *Prof. Ulrike Freitag* Institute of Islamic Studies, Belil Frie University, Germany

محتويات العدد ٧١

الصفحة

عنوان البحث

• الدراسات التاريخية:

١- الحروب الصليبية في كتابات المؤرخين الإماراتيين «نماذج

مختارة» ٣٠ - ٣

أ.د. محمد مؤنس عوض

٢- الدور الحضاري لشجر الدر في مصر (٦٤٨-٦٥٦هـ/١٢٥٠-١٢٥٧م)

..... ٩٠ - ٣١

الباحثة/ أسماء يوسف عبدالله البلوشي

• الدراسات القانونية:

٣- نظرات حول مفهوم الطرف في العقد ١٣٦ - ٩٣

الباحث/ محمد عبد الفتاح عبد العظيم

٤- السياسة الجنائية للوقاية من الأمراض المعدية «دراسة

تحليلية مقارنة» ٢١٤ - ١٣٧

مستشار دكتور/ محمد جبريل إبراهيم

• الدراسات الفنية:

٥- ثقافة التعبير الرقمي في تقانة التشكيل النحتي المعاصر

«دراسة تحليلية» ٢٤٦ - ٢١٧

م.د. أباذر عماد محمد صادق البغدادي

٦- دور الكفايات التعليمية لتحقيق جودة أداء التدريسي في قسم

التربية الفنية ٢٧٢ - ٢٤٧

أ.م.د. كريم حواس علي & م.م. أسامة حسن عبد علي

٧- التعبيرية التجريدية وتمثلاتها في نتائج طلبة قسم التربية الفنية

..... ٣٠٤ - ٢٧٣

م.م. أنير عباس جواد

٨- المعالجات الفنية لأنظمة العزل في تصميم جهاز الحاسوب

..... ٣٣٠ - ٣٠٥

الباحث/ مصعب حسن عبد

تابع محتويات العدد ٧١

الصفحة	عنوان البحث
٣٦٨ - ٣٣١	٩- فاعلية استخدام الشخصيات الرمزية في الإعلانات الصحفية «دراسة تحليلية على عينة من إعلانات الصحف» الباحثة/ دينا محمد الشافعي
٣٨٨ - ٣٦٩	١٠- تحليل السلم الدياتوني في تنظير بنية الأنظمة السلمية الموسيقية المختلفة أ.م.د. ميسم هرمز توما
	• الدراسات البيئية:
٤٣٨ - ٣٩١	١١- أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة «دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي» د. محاسن السيد نصر محمود جاد
٤٧٨ - ٤٣٩	١٢- خطة استراتيجية مقترحة لدور الأمن البيئي للهيئة العامة للاستعلامات الباحث/ هشام عبدالخالق سعد

أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد

البشرية لتحقيق التنمية المستدامة

«دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي»

THE EFFECT OF MANAGERIAL LEADERSHIP
IN HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT
FOR ACHIEVING SUSTAINBLE DEVELOPMENT

«A FIELD STUDY ON MINISTRY OF INTERNATIONAL COOPERATION»

د. محاسن السيد نصر محمود جاد

مدرس إدارة الأعمال البيئية

كلية الدراسات والبحوث البيئية- جامعة عين شمس

noreengad73@gmail.com



www.mercj.journals.ekb.eg

الملخص:

تناول البحث تأثير القيادة الإدارية في خلق الإبداع، و تنمية وتطوير الأداء في العنصر البشرى لتحقيق التنمية المستدامة دراسة (ميدانية بوزارة التعاون الدولي)، ويهدف البحث إلى بيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة. وقد اعتمد البحث على الفروض الآتية: يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الإدارية بوزارة التعاون الدولي لسمات و خصائص القائد الإداري و امتلاك مرؤوسيهها لقدرات إبداعية إدارية. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المدير(القائد) و تأثير تلك الممارسات في ولاء العاملين و رغبتهم في العمل، وجود علاقة ارتباطية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية على تنمية الموارد البشرية، ووجود علاقة ارتباطية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة، ووجود علاقة ارتباطية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والتنمية المستدامة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتكوين الإطار النظري للبحث، وتم جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء كأداة رئيسية للبحث من خلال عينة مكونة من (٥٠٠) موظف بوزارة التعاون الدولي، وقد أسفرت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين القيادة الإدارية والتنمية البشرية، وتبين وجود تأثير للدعم النفسي والاجتماعي، ونمذجة الدور لتنمية الموارد البشرية، بينما لم يكن هناك أثر معنوي للدعم الوظيفي على تنمية الموارد البشرية، كما توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة، وكان هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والتنمية المستدامة.

كلمات مفتاحية: القيادة الإدارية، التنمية الإدارية، تنمية الموارد البشرية، الإبداع الإداري، التنمية المستدامة.

**Abstract:**

Concerning with human element considers one of the most important axes discussed and debated recently either in Arabic studies or in foreign studies. Mentoring represents one of the remarkably important topics in field of concern in human element, it is a modern contemporary administrative concept that considers development of human resources as a concept for qualifying and training individuals for the purpose of developing human factor for achieving sustainable development in order to prepare the second line of human resources. This research objective is to identify the extent of impact of mentoring on development of human resources factor for achieving sustainable development. The research hypotheses demonstrate a correlation exists between mentoring and sustainable development. The research objective is to identify the concept of mentoring, its significance, and relation with some other concepts, identifying the concept and targets of sustainable development as well. The descriptive (qualitative) analytical method is used to form the research theoretical framework. Data are collected through an investigation form as a main tool consisting of (500) employees in Ministry of International Cooperation. Results indicate a significant relationship exists at significance level (0.01) between mentoring and human development. There is also an impact of psychological and social support and role modeling for developing human resources, while there is no significant impact of occupational support on development of human resources. There is a significant relationship at (0.01) between development of human resources and sustainable development. There is also a significant correlation between mentoring and sustainable development.

مقدمة البحث:

تشكل القيادة محوراَ مهماً تركز 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 إلا في ظل قيادة واعية (سعدية على عمار، ٢٠١٤، ص ١٥).

كما أن القيادة وظيفة مركبة تحتوي على كافة الأنشطة التي تهدف إلى تشجيع ودفع المرؤوسين على العمل بكفاءة، وهي إحدى الوظائف المعقدة ؛ لأن المدير يتعامل مع قوى و مواقف لا يعرف عنها شيئاً كثيراً، كما أنه لا يمكنه السيطرة عليها، (هدى سليمان، ٢٠١٥، ص ١٠، ٩)

كما أن عملية القيادة هي ذلك العنصر الانساني الذي يقود العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم، وأن القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد، ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد، والمجموعة، وظروف التنظيم.

والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بان تحقيق أهداف التنظيم هو نجاح لتحقيق أهدافهم الشخصية، وعليه تعد القيادة من أهم المداخل لتطوير الأداء الإداري لما لها من دور مهم في التأثير على أداء العاملين وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها منظمة العمل، ويتولى القائد كذلك مسئولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل، وتختلف الأنماط القيادية من حيث القيم التي يتشبعون بها، ورغم أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد دفة العمل، فالعامل يعتبر المحور



الأساسي للعملية الإدارية، لذا استحوذ موضوع القيادة على اهتمام الباحثين في العلوم الإدارية لما له من أثر بارز على سلوكهم وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل، وأصبح تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية وكفاءة يتطلب قيادة مبدعة ومميزة، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها. وهنا تكمن أهمية القيادة الإدارية حيث إنها أداء هامه تستخدم لتدريب وتنمية العنصر البشري، كما أنها فن يتمثل في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة، وهي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتحريكهم في الاتجاه السليم، وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة (أحمد بن عبدالمحسن العساف، ٢٠١٥، ص ١٥-١٦).

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة الدراسة في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل شركة أو منظمة، وبخاصة أن القائد الإداري الفعال أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة، و انعدام نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على كل الشركات أو المنظمات.

كمان أن هناك قصور ظهر من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تم إجراؤها على العاملين داخل وزارة التعاون الدولي في تطبيق القيادة الإدارية، وبالتالي يؤثر هذا على تنمية الموارد البشرية، كما تتمثل مشكلة البحث أيضاً في كيفية تأثير طبيعة العمل والموقع القيادي (الوظيفي) على أسلوب القيادة المتبع، و علاقة سمات وخصائص القائد الإداري باكتساب المرؤوسين لقدرات إبداعية إدارية و تأثير ممارسات المدير "القائد" على انتماء العاملين و رغبتهم في العمل.

وقد أشارت بعض الدراسات مثل دراسة هشام برو (٢٠١٨) و دراسة حافظ حسان محمد حسن (٢٠١٧) ودراسة هدى سليمان (٢٠١٥) إلى أن العاملين بالقطاع الحكومي بصفة عامة والعاملين بوزارة التعاون الدولي بصفة خاصة هم أكثر العاملين الذين يحتاجون لتطبيق القيادة الإدارية لتنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق التنمية المستدامة، حيث إن هذه الوزارة تقوم بالتعامل مع جميع المؤسسات الدولية لصالح جميع الوزارات بجمهورية مصر العربية، وتتخلص مشكلة البحث في بحث العلاقات التبادلية بين القيادة الإدارية المتمثلة في (تفويض السلطة، الدعم الوظيفي والحوافز، والاتصال الفعال) وتأثير كل منها على تنمية الموارد البشرية المتمثلة في (الدافعية نحو التدريب والتعلم - التحفيز - تحسين الأداء) لتحقيق التنمية المستدامة، يمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:-

أسئلة البحث:

- ماإمكانية وجود علاقة بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية؟
من هذا السؤال الرئيسي تتكون الأسئلة الفرعية التالية:
(١) ما أثر الأنماط القيادية الإدارية على تنمية مهارات مديري الإدارات ؟
(٢) ما أثر تفويض السلطة على تنمية مهارات مديري الإدارات ؟
(٣) ما أثر الاتصال الفعال على تنمية مهارات مديري الإدارات ؟
(٤) ما أثر تنمية الموارد البشرية المتمثلة في (الدافعية نحو التدريب والتعلم - التحفيز الوظيفي - تحسين الأداء) لتحقيق التنمية المستدامة.
- ما العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة؟



أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى الكشف عن دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- معرفة الأنماط القيادية السائدة في وزارة التعاون الدولي وأثرها في تنمية مهارات مديري الإدارات.
 - معرفة أثر الدعم الوظيفي على كفاءة وتنمية مهارات مديري الإدارات.
 - معرفة أثر تفويض السلطة على تنمية مهارات مديري الإدارات
 - معرفة أثر الحوافز على تنمية مهارات مديري الإدارات.
 - معرفة أثر الاتصال الفعال على تنمية مهارات مديري الإدارات.

أهمية البحث:

يمثل هذا البحث درجة من الأهمية على عدة مستويات.

(١) الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية قطاع الشركات والمؤسسات الحكومية، وتعتبر قيادة الإدارة الفاعلة من أهم عناصر الإنتاج في هذه المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لأن هذه المنظمات رغم تطورها واستخدامها للآليات والأجهزة المتطورة لا بد من قيادة فاعلة واعية توجه وترشد هذه التكنولوجيا الحديثة عبر ترشيد سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم وقدراتهم، وتوجيههم التوجيه الصحيح نحو تحقيق الأهداف، فمثل هذه الدراسة تؤكد دور القيادة وأهميتها في الشركات والمؤسسات الأخرى.

(٢) الأهمية العملية:

تسعى الدراسة للوقوف على الأنماط القيادية المستخدمة في وزارة التعاون الدولي

وأثرها على تنمية مهارات مديري الإدارات من أجل تقديم معلومات للإدارة العليا في اختيار النمط القيادي الملائم الذي يؤثر إيجابياً في تطوير أعمال الوزارة، والخدمات التي تقدمها وزارة التعاون الدولي للوزارات الأخرى وللعاملين بها .

فروض البحث:

- ١- يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الإدارية بالوزارة لسمات و خصائص القائد الإداري و امتلاك مرؤوسيهها لقدرات إبداعية إدارية.
- ٢- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المدير (القائد) و تأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين و رغبتهم في العمل.
- ٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية.
- ٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة.
- ٥- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والتنمية المستدامة.

متغيرات البحث:

يتبنى البحث الحالي نموذجاً افتراضياً يعبر عن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث إن البحث يحتوى على أكثر من متغير مستقل ومتغير تابع، حيث تم اعتبار القيادة الإدارية في المنظمة عينة البحث متغيراً مستقلاً يتضمن متغيرات فرعية هي (تفويض السلطة - الدعم الوظيفي والحوافز - الاتصال الفعال).

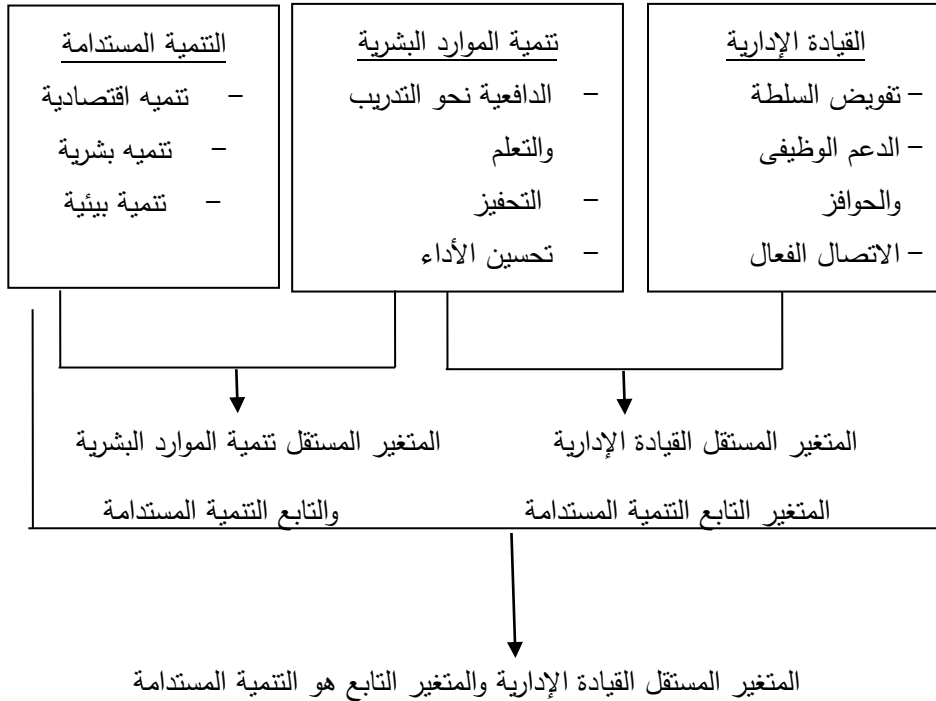
وتم اعتبار التنمية البشرية عينة البحث متغيراً مستقلاً يتضمن متغيرات فرعية هي (الدافعية نحو التدريب والتعلم - التحفيز - تحسين الأداء) يؤثر في المتغير التابع وهو التنمية المستدامة.

يتم اعتبار القيادة الإدارية في المنظمة عينة البحث متغيراً مستقلاً يؤثر في المتغير



التابع وهو التنمية المستدامة المتمثلة في (التنمية الاقتصادية - التنمية البشرية - التنمية البيئية).

نموذج متغيرات البحث



حدود البحث:

تصنف الدراسة الحالية في تصميمات ضمن تصميمات العلاقات الرأسية، أو ما تسمى بالتصميمات المقطعية Cross-Sectional Designs و يتم فيها تجميع البيانات عن كل من المتغيرات المستقلة و التابعة آنيا_ في نفس الوقت_ الأمر الذي لا يمكن معه تتبع علاقات السبب و النتيجة بين المتغيرات و الأبعاد الفرعية لها الواردة في الدراسة الذي يمكن القيام به من خلال الدراسات التي تتم على فترات زمنية متباعدة أو ما تسمى بتصميمات العلاقات الأفقية أو الممتدة Longitudinal Designs.

تتمثل حدود البحث في الآتي:

- أ- اقتصر اهتمام الباحثة على دراسة تأثير القيادة الإدارية وهي (الدعم الوظيفي والحوافز- تفويض السلطة - الاتصال الفعال) في تنمية الموارد البشرية باعتبارها أكثر الأبعاد المهمة المتعلقة بموضوع البحث.
- ب- عينة البحث: اقتصر مجتمع البحث على مجموعة من العاملين في وزارة التعاون الدولي، والتي تضم عينة عشوائية مكونة من عدد ٥٠٠ عامل.

الدراسات السابقة:

١- دراسة أثر القيادة في تحقيق أهداف المنشأة: دراسة حالة قطاع التعليم بضباء، تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة في تحقيق أهداف المنشأة دراسة حالة قطاع التعليم بمحافظة ضباء، تتحدد مشكلة الدراسة في عدم اهتمام إدارة كثير من المنشآت العامة والخاصة بالقيادة التي تمكنها من استخدام أفضل الأساليب القيادية العلمية التي تؤدي إلى تحسن الأداء وتحقيق الأهداف، وقامت هذه الدراسة على ثلاث فرضيات: واحدة رئيسية، وهي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتحقيق الأهداف، وفرضيتين فرعيتين أخريين هما: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة بين نظرية القيادة وتحقيق الأهداف. (عثمان عمر مصطفى على، ٢٠٢١).

٢- دراسة أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي، تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى الاهتمام بنمط القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي لدى وحدات الحكم المحلي، كما هدفت لتحديد العلاقة بين نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي في وحدات الحكم المحلي، كما قدمت مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في وحدات الحكم المحلي، والوزرات المعنية والجهات ذات العلاقة والمهتمين بهذا المجال. (عثمان عمر مصطفى على، ٢٠٢١).



٣- دراسة أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم الانماط القيادية وأسس ومقومات الإبداع الإداري، وبيان العلاقة بين الأساليب القيادية والإبداع الإداري، وتأثير ذلك على تقدم المنظمة واستمراريتها، كما هدفت للتعرف على بعض الأساليب القيادية الشائعة والمتبعة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، ومدى التعرف على أهم الممارسات المعتمدة من قبل القادة لتشجيع المروءسين والوصول بهم نحو الإبداع الإداري. (محمد، منى جعفر عمر، ٢٠٢٠).

٤- دراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز: دراسة حالة شركة جنرال إلكتريك الأمريكية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في شركة جنرال إلكتريك الأمريكية) للتعرف على أساليب الإدارة العليا وواقع بناء القيادات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية عددها (٣٩٠) وتوصل الباحثان إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد دور للإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني من خلال وجود خطة تراعي احتياجاتها المستقبلية من القادة، وأيضاً وجود علاقة طردية قوية وأثر ذي دلالة إحصائية لكل من : دعم التوجه الاستراتيجي، ومن ثم دعم الثقافة التنظيمية، ومن ثم تكوين رأس المال الفكري في بناء قيادات الصف الثاني، في حين توجد علاقة ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز التمكين الإداري في بناء قيادات الصف الثاني. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم التمكين الإداري وتوظيفه للاستفادة منه في تعزيز مفهوم بناء قيادات الصف الثاني، والعمل على الاستفادة من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى، وممارسة أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات بشكل أكبر لأهميته في بناء قيادات الصف الثاني، وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول الموضوع

وربطه بمتغيرات أخرى. (محمد، منى جعفر عمر، ٢٠٢٠).

٥- دراسة تأثير القيادة في خلق الإبداع وتطوير الأداء: دراسة حالة الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية، وهدفت الدراسة إلى بيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة. وقد اعتمد البحث على الفرضيات الآتية: تؤدي القيادة الإدارية دوراً رئيسياً في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية. يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية لسمات وخصائص القائد الإداري وامتلاك مرؤوسيهها لقدرات إبداعية إدارية. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المدير (القائد) وتأثير تلك الممارسات في ولاء العاملين ورغبتهم في العمل. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، والسرد التاريخي في إعداد الدراسة، وقد عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج، ومن أهمها إثبات صحة الفرضيات السابقة الذكر، كما توصل البحث إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمتخذي القرارات في القطاعين الخاص والعام ومن أهمها: زيادة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين. دراسة أوضاع العاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية والعمل على حل المشكلات التي تواجههم. العمل على تحسين ظروف البيئة الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق. (حافظ، حسان محمد حسن، ٢٠١٧)

٦- دراسة أثر الرعاية المهنية على تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرعاية المهنية كمفهوم حديث في الكتابات العربية، وتحديد خصائصه، وأهميته، وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى ودراسة العلاقة بين الراعي



المهني والمرعي (المشمول بالرعاية) والتعرف على مفهوم تنمية الموارد البشرية وتحديد أبعادها وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى وقياس مدى توافر الأبعاد المختلفة للرعاية المهنية المتمثلة في (الدعم الوظيفي - الدعم النفسي الاجتماعي - نمذجة الدور) على تنمية الموارد البشرية بوزارة التعاون الدولي والتعرف على جوانب القوة والضعف في تطبيق الرعاية المهنية للوزارة عينة البحث من أجل تحقيق التنمية المستدامة للعنصر البشري، وتوصلت النتائج إلى أن هناك تبايناً بين أبعاد الرعاية المهنية (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي، نمذجة الدور) وأبعاد تنمية الموارد البشرية (الدافعية نحو التدريب والتعلم، التحفيز، تحسين الأداء)، بالنظر في العلاقة الارتباطية بين إجمالي الرعاية المهنية وإجمالي تنمية الموارد البشرية، كما أن هناك تأثيراً من حيث (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي والاجتماعي، نمذجة الدور) على بعد التحفيز (لتنمية الموارد البشرية)، كان تأثير الدعم النفسي والاجتماعي بمفرده على التحفيز، و كان هناك تأثير لأبعاد تنمية الموارد البشرية من حيث (الدافعية نحو التدريب والتعلم، التحفيز، تحسين الأداء) على البعد البشري والبيئي (التنمية المستدامة). (هدى سليمان، ٢٠١٥)

٧- دراسة تقييم العلاقات بين المكونات الفرعية لرأس المال الفكري والأداء التنظيمي وذلك في الشركات الصغرى والمتوسطة في قطاع الصناعات الكهربائية والالكترونية في باكستان، وقد أظهرت النتائج ملائمة عناصر ومكونات رأس المال الفكري وذلك في درجة تأثيرها على الأداء التنظيمي، وكانت النتائج معنوية، بينما المكون الوحيد وهو رأس المال البشري لم يثبت تأثيره، ولم يكن معنوياً في التأثير على الأداء التنظيمي. (Khalique, Muhammed K et.al., 2015)

٨- دراسة استقصاء أثر موقع مجمع العلوم Science park على مستوى أداء رأس المال الفكري بالمؤسسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مكان وجود الشركة بالقرب

من مجمع العلوم يؤدي إلى تحسين رأس المال الفكري وذلك مع بقاء خصائص المؤسسة مثل الحجم، والعمر، والنفوذ عنصراً مؤثراً في التنبؤ بأداء رأس المال الفكري. (Schiavone, et, al. 2014)

٩-دراسة The relationship between social support and well-being in those over 50 leaving career employment

توضح هذه الدراسة العلاقة بين الدعم الاجتماعي والرفاهية (حسن المستوى المعيشي) لدى من هم فوق الخمسين وترك العمل الوظيفي، وذلك بسبب التقدم في العمر، وزيادة المواليد، وفترات حياتية أطول، وضغوط مؤسسية على مدار خمسة عشرة عاماً مضت، كونت جميعها عوامل أسهمت في زيادة محاولات من هم فوق الخمسين من العاملين في السلك الوظيفي للسعي وراء الجسر الوظيفي أو العمل، القليل من البحث أجرى على التوافق لدى القوى العاملة بعد تركهم العمل في وظيفة ما لفترة طويلة، وتهدف هذه الدراسة الكمية إلى دراسة العلاقة في التوافق (التكيف) بين أولئك الذين تركوا العمل طواعية، وأولئك الذين تركوه مجبرين. تخاطب أسئلة البحث التنوع بين تلك المجموعات في التوافق (التكيف) أو حسن مستوى المعيشة، كما تخاطب أيضاً العلاقة بين الدعم الاجتماعي وحسن مستوى المعيشة **المنهج**: اشتملت الأسس النظرية للدراسة على نظريات Hobfoll للمحافظة على الموارد، والضغوط عند لازيبوروس Lazarus، ونظريات التواء والتكيف، تم جمع البيانات من خلال مسح مقطعي عن التوافق أجرى على المتخصصين والموظفين الإداريين. اشتملت أساليب تحليل البيانات على المقارنات بين المجموعات الفرعية من خلال Tallest للفروق بين المتوسطات وتحليل الارتداد. تشير **نتائج الدراسة** إلى أن الرضا الحياتي كان أكثر ارتفاعاً في العاميين الأولين من ترك الوظيفة لدى من تركوها طواعية، بينما ظلت الإيجابيات والسلبيات تؤثر لمدة أربع سنوات على أولئك الذين تركوا العمل مكرهين وظلوا يبحثون عن وظيفة أخرى. تنوعت وظائف الدعم الاجتماعي بين



المجموعات الفرعية وفق النوع، ودرجة مساهمة R، وعامل مستوى المعيشة الجيد (الرفاهية). (Lestes, Eleeano, 2012)

اشتملت التضمينات للتغيير الاجتماعي الإيجابي على ضرورة دعم من لا يعملون من كبار السن من خلال سياسة المؤسسات، والحكومة الداعمة، والتركيز على الانتقال إلى مجال عمل يحقق الرضا والرفاهية عند الكبر.

١٠- دراسة **Developing an Informal Mentoring Relationship in Career Advancement and Psychosocial of Young Graduate Entrepreneurs for Human Resource .Development**

دراسة تطوير العلاقة غير الرسمية للرعاية المهنية والاجتماعية والنفسية بين خريجي الجامعات من الشباب أصحاب الأعمال من أجل تنمية الموارد البشرية. الرعاية المهنية mentoring هي العلاقة الاحترافية بين (المعلم الخاص أو الناصح الأمين) mentor الذي يشارك بخبراته المتخصصة الاحترافية مع mentee المتدرب (من يحتاجون إلى التوجيه) بغرض تمكينهم في قضايا أعمال مماثلة، وتقوم الدراسة الحالية بدراسة أدوار القائم بالرعاية غير الرسمي مع شباب الخريجين المبتدئين في إدارة المشروعات الزراعية والتجارية. **المنهج:** تنتمي الدراسة للدراسات الوصفية حيث تطبق على عينة صغيرة مكونة من (٥) من شباب الخريجين استخدم معهم أسلوب المقابلات في العمق للكشف عن المعلومات، وللإجابة عن أسئلة البحث. هؤلاء الشباب الخمسة هم ناجحون الآن كأصحاب مشروعات يعملون في المضاربات في مجال الزراعة التجارية. تم تحليل البيانات التي جمعت من المقابلات يدوياً للإجابة على تساؤلات البحث. (Abiding, N.Z., 2013)

التعليق على الدراسات السابقة

التعليق على نتائج الدراسات السابقة:

العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية و أبعاد تنمية الموارد البشرية:

إن القائد الذي يقوم بدور الدعم الوظيفي هو الشخص الأكثر قدرة على تقديم النصح والمشورة والمساعدة على إنجاز المهام الوظيفية وتنمية مسار مرؤوسيه الوظيفي، وله القدرة على التأثير في المرعيين، وزيادة درجة دافعيتهم نحو التدريب والتعلم.

إن القائد الذي يقوم بتفويض السلطة هو الشخص الذي يقدم الثقة للموظف الذي يقوم بأداء العمل، وهو الشخص الأكثر قدرة على التأثير في الموظفين وزيادة تحفيزهم لأداء أعمالهم.

إن القائد الذي يقوم بالاتصال الفعال (المقتدي به) هو الشخص الذي يؤثر في الموظفين بشخصيته القوية والسمات والخصائص التي يقتدي بها، وهو الشخص الأكثر قدرة على التأثير في المرؤوسين وتحسين أدائهم داخل المنظمة.

القيادة الإدارية هي ممارسة لتشجيع وتطوير وتنمية الموارد البشرية، لوضع خطوة إرشادية لجعل الأفراد أكثر فعالية وتأثيراً على الأداء المؤسسي والفردي على حد سواء، داخل الوزارة تبدأ القيادة الإدارية بالموظف الذي لديه الطاقة والاستعداد للتزقي والتحسين في مجاله، ويكون من ضمن من يستخدم العنصر البشري أفضل استخدام، ثم تأتي الخطوة الثانية، وهي اختيار المسئول، ويكون عادة أكثر خبرة ومعرفة بالمؤسسة وأحوالها، ويعتمد جزء كبير من نجاح عملية القيادة الإدارية على الاختيار الجيد للقائم بالمسئولية، وهو شخص يتمتع بالثقة والقدرة على التطور وفق الأحوال المتوفرة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى على القائم بالرعاية أو المدرب أن يساعد في تقديم فكرة القيادة الإدارية، ويتواصل اجتماعياً، ويكسبها المناخ الاجتماعي مع



الموظفين الجدد بنقل المعرفة والمعلومات والخبرة إليهم.

العلاقة بين أبعاد تنمية الموارد البشرية وأبعاد التنمية المستدامة:

إن الشخص الذي لديه دافعية نحو التدريب والتعلم هو الذي يقبل على العمل بسبب غريزة فيه تدفعه إلى اكتساب فوائد قيمة من التدريب.

أنه الشخص الذي لديه رغبة ذاتية في أداء العمل بمستوي عال من التحفيز، فالتحفيز يؤدي إلي تحقيق أداء اقتصادي عال نابع من داخل الفرد وذلك يؤدي إلي زيادة الوعي العام لدي زملائه العاملين بأهمية التنمية الاقتصادية.

إن الشخص الذي لديه إقبال على تحسين أدائه، يتم له تحديد الاحتياجات والمهارات المطلوب اكتسابها لتحقيق التوقعات الخاصة بالأداء بما يساعد في تحقيق الهدف المطلوب، جودة الموارد البيئية وحسن إدارتها عامل مؤثر في التنمية البيئية، فالبيئة مورد للتنمية، وحالتها مقياس هام، وحفظها شغل شاغل للتنمية المستدامة.

إن تنمية الموارد البشرية تركز الاهتمام على العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثله مثل الأرض ورأس المال، وأصبح الاستثمار البشري من أجل تلبية احتياجات الحاضر والمستقبل بالتدريب وتحسين القدرات والمهارات لتحقيق التنمية المستدامة.

أصبح هناك قناعة في أنه لا يمكن وجود تنمية مستدامة بدون أن يكون هناك تنمية بشرية مستدامة. حيث تبرز هذه العلاقة من خلال الحاجة لإيجاد توازن بين الحجم الفعلي للأفراد من جهة والموارد المتاحة من جهة أخرى، مما يعني أن لها علاقة بين الحاضر والمستقبل، ومن ثم انعكاسات واضحة ومحددة على التنمية.

العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية و أبعاد التنمية المستدامة:

إن القائد الذي يهتم بتحضير الأفراد وتنمية كفاءتهم ويسهل اندماجها في المنظمة،

يُتيح إظهار القدرات الفعلية لهم، فالراعي الوظيفي له عدة مهارات تتمثل في مهارات الاتصال، والتفاعل مع الأفراد، والمعرفة التنظيمية، ولديه جاذبية شخصية وقدرة على جعل الأفراد يثقون به، فرأى اليوم هو رأي الغد لاستدامة العنصر البشري للتنمية المستدامة.

إن القائد الذي له القدرة على الدعم الوظيفي له تأثير إيجابي في شخصية الموظف والظروف البيئية المحيطة لتحقيق أفضل أداء ممكن لأدواره ووظائفه الاجتماعية والتعامل الإيجابي مع المشكلات ومع الآخرين، وبالتالي فهم في حاجة إلى الدعم النفسي لمساعدتهم على التغلب على هذه المشكلات، ومهمة الدعم الاجتماعي هي مسئولية تقع على عاتق الراعي الاجتماعي، وتهتم كل المنظمات بتقديم الخدمات الاجتماعية للعاملين ولأسرهم، وذلك لمساعدتهم على إشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم الأسرية والاجتماعية، وذلك يسهم في تفرغ العاملين للعملية الإنتاجية لتحقيق التنمية البيئية المستدامة.

التنمية البيئية تسعى للموازنة بين تحقيق معدلات نمو اقتصادي لفائدة الإنسان بالمقابل تهدف للحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية وذلك للوصول في آخر المطاف لضمان حياة كريمة للسكان في عالمنا الحاضر، وضمان حق الأجيال في المستقبل من الموارد الطبيعية بشتى أنواعها من أجل التأسيس لطرق، وأساليب، وآليات تحقق التنمية المستدامة.

أن الأشخاص الناجحون بالفعل يستخدمون الاتصال الفعال في الإدارة عندما يتعلق بالمزايا أو المكتسبات الفورية والمكتسبات الشخصية للوظيفة، وذلك لتحقيق تنمية اقتصادية من خلال الاحتياجات التدريبية، وبالتالي سد الموارد، وذلك يؤدي إلى إيجاد فرص عمل، ويصب في مصلحة النمو الاقتصادي.



الإطار النظري

١- القيادة الإدارية: القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار، و إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية

وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (نور الدين بوراس، ٢٠١٤، ص ٣٥-٣٦) ويمكن تصنيف القيادة إلى:

أ. القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها.

ب. القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون بعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع تجعل منه قائدا ناجحا، فهناك كثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات. وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لاغنى عنه في المنظمة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة، و قلما تجتمعان في شخص واحد.

٢- التنمية الإدارية: التنمية الإدارية عملية تدخل هادفة منظمة تسعى إلى جعل عمليات الإدارة وطرقها ووسائلها تتلاءم مع مرحلة التطور، وكذلك جعل عمليات

الإدارة وطرقها وتقنياتها تتواءم مع الأهداف التنموية الشاملة "الإقتصادية والإجتماعية والثقافية". ويمكن تعريفها أيضا على أنها استراتيجية تدخل شاملة، تعتمد على جهد منظم يهدف إلى إحداث التغيير بغية تحسين كفاءة، وفاعلية الجهات الإدارية لتطوير مقدراتها على التجدد والتطور والتلاؤم مع المتغيرات السريعة "تقنية- علمية- سياسية- تشريعية- اقتصادية". (صوشة، ٢٠١١، ص ٩).

٣- **تنمية الموارد البشرية:** تشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، إذ تتمثل في أنشطة توفير المورد البشري، ورفع قدراته، وتطويرها، ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المنظمة وتطويره، ونشير هنا إلى الفرق الجوهرية بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية في كون أن هذه الأخيرة تمثل تلك الأنشطة التي ترفع قدرات ومهارات العنصر البشري لغايات إنسانية أي بغرض زيادة قدرته على مواجهة تحديات وصعوبات حياته، فهي تنظر إلى العنصر البشري كإنسان، وبذلك فهي تركز الجهود لتنميته لذاته، حيث يتم تقييم الجهود في إطار التنمية البشرية بمؤشرات إنسانية تدل على مدى تحسن حياة ورفاهية الإنسان، على عكس تنمية الموارد البشرية التي تقوم برفع قدرات ومهارات العنصر البشري في العملية الإنتاجية، أي بغرض زيادة مساهمته في العملية الإنتاجية، فهي تنظر إلى العنصر البشري كمورد للعملية الإنتاجية، لهذا فهي تركز على طاقاته وقدراته التي يتمتع بها، ويتم تقييم العنصر البشري هنا بمدى مساهمته في العملية الإنتاجية. (محمد عواد الزيادات، ٢٠١٤)

٤- **الإبداع الإداري:** هو التجديد الذي يعتمد بشكل أساسي على المبادرة والمبادرة، فانطلاقا من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقا من خلال عمليات التفاعل والمزج. وقد عرّف عدد من الباحثين الإبداع بأنه: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما ينفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين، وتكون منفردة، وتتضمن هذه



العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة. وقد يكون الإبداع إدارياً أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة أو خدمة جديدة أو طريقة للعمل وزيادة التعاون بين الأفراد، حيث ميز معظم الباحثين بين نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفني الذي يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، والإبداع الإداري الذي يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة)، (المنعم، ٢٠١١)، (ضاهر، ٢٠١١).

٥- **التنمية المستدامة:** هي التنمية التي تلبي احتياجات الأجيال الحاضرة دون المساس أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم، (احمد خيرى إمام عمر، ٢٠١٣).

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة في منهجيتها من أجل تحقيق أهداف البحث على محورين هما:

- **محور نظري:** يقوم على المنهج الاستقرائي و الاستنباطى وذلك باستخدام التحليل النظري لمعرفة أثر القيادة فى تنمية الموارد البشرية لتحقيق الكفاءة والفاعلية والأهداف القصوى للمنظمة، وتحقيق التنمية المستدامة، وذلك بالاعتماد على المصادر والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع والكشف عن قياس مستوى الوعي البشرى والمعرفى وتنمية العقول البشرية.

- **محور عملي:** يعتمد على قائمة الاستقصاء التي تم توزيعها على عينة من المديرين والعاملين بوزارة التعاون الدولى، حيث تم التعرف على آرائهم ورغباتهم واتجاهاتهم والعناصر غير المرضية التى تواجههم وانطباعاتهم واقتراحاتهم، كما تم

التعرف على اتجاهات منظمات الأعمال نحو أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، ومدى تطبيقها لهذا الأداء من خلال تفعيلها داخل وزارة التعاون الدولي لتحقيق التنمية المستدامة، وتحليل نتائجها باستخدام الأساليب الإحصائية (برنامج SPSS) في تحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها.

أدوات الدراسة: تمثلت في استمارة الاستقصاء التي اعتمدت فيها الباحثة على أسلوب قائمة الاستقصاء في جمع البيانات اللازمة لاختبار فروض الدراسة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء :-

- **بيانات أولية:** تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال استمارة استقصاء كأداة رئيسية للبحث، وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من عدد ٥٠٠ موظف بوزارة التعاون الدولي. تتمثل في (المؤهل العلمي - الوظيفة الحالية - الخبرة في العمل)
- **بيانات أساسية:** وهي البيانات التي تم جمعها عن المشكلة محل الدراسة الميدانية، وتتمثل في عدد من المحاور، وهي كالاتي.

- **القسم الأول :** يحتوى على مجموعة من العبارات المتعلقة بالقيادة الإدارية.

○ محور تفويض السلطة

○ محور الدعم الوظيفي والحوافز

○ محور الاتصال الفعال

- - **القسم الثاني :** يحتوى على مجموعة من العبارات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

○ محور الدافعية نحو التدريب والتعلم

○ محور التحفيز

○ محور تحسين الأداء



- القسم الثالث :: يحتوى على مجموعة من العبارات المتعلقة بالتنمية المستدامة.

- محور التنمية الاقتصادية
- محور التنمية البشرية والاجتماعية
- محور التنمية البيئية

وتتم الإجابة على هذه الفقرات وفق مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق أبداً، حتى (٥) موافق تماماً. والجدول، التالي يوضح ذلك.

١. جدول يوضح مقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه	الفئة
تميل الإجابات إلى (غير مفصح عنها حالياً)	١.٧٩-١.٠٠
تميل الإجابات إلى (مفصح عنها في التقارير غير المالية)	٢.٥٩-١.٨٠
تميل الإجابات إلى (مفصح عنها بالإيضاحات المتتمة)	٣.٣٩-٢.٦٠
تميل الإجابات إلى (مفصح عنها بتقرير مجلس الإدارة)	٤.١٩-٣.٤٠
تميل الإجابات إلى (مفصح عنها بالتقارير المالية)	٥.٠٠-٤.٢٠

المصدر: لرئيسس ليكرت

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في المديرين والعاملين بوزارة التعاون الدولي. **عينة الدراسة:** تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ حجم المجتمع (٦٢٠) موظف بوزارة التعاون الدولي، وتم حساب عينة الدراسة (٢٣٧) مفردة، وزعت الباحثة استمارات الاستقصاء على جميع إدارات وزارة التعاون الدولي عدا مكتب الوزير كالتالي:

٢. جدول حساب حجم عينة الدراسة

النسبة المئوية	الاستبيانات الصحيحة	الاستبيانات المستلمة	الاستبيانات الموزعة	حجم عينة الدراسة	حجم مجتمع الدراسة
٨٤.٦%	٤٢٢	٤٢٣	٥٠٠	٤٢٢	٦٢٠

صدق وثبات الاستقصاء:

قامت الباحثة باختبار قائمة الاستقصاء في صورتها المبدئية من خلال التعرف على صدقها وثباتها وذلك على النحو التالي:

➤ قامت الباحثة بإجراء اختبار مبدئي لقائمة الاستقصاء حيث تم عرضها أيضاً في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمهتمين بموضوع البحث، وذلك للتأكد من بساطة الصياغة ووضوح اللغة، وللتأكد أيضاً من صلاحية الاستقصاء من الناحية الميدانية، وقد أشار المحكمون إلى تعديل بعض صياغات الأسئلة، وأضافه أخرى، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبيان.

➤ تم إجراء اختبار ثبات للتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائج البحث في تعميم النتائج، حيث استخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، وأثبتت النتائج أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

➤ حيث بلغت درجة الثبات (٠.٨٢٣) وهي درجة مرتفعة، وانعكس ذلك على درجة المصدقية التي بلغت (٠.٩٠٧) وهي درجة ممتازة. وهذا يعني أن قائمة الاستقصاء تتسم بالصدق والثبات، وبالتالي فإن القائمة تعتبر صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة.

➤ ولقد تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة وجمعها ومراجعتها للتأكد من



اكتمالها وصلاحياتها لإدخال البيانات والتحليل الإحصائي، وترميز المتغيرات والبيانات ثم تفرغها بالحاسب الآلي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences.

٣. جدول يوضح قيم معامل الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات	الأقسام
٠.٨٩٦	٠.٨٠٢	القيادة الإدارية
٠.٨٦٦	٠.٧٥٠	تنمية الموارد البشرية
٠.٨٩٤	٠.٨٠١	تحقيق التنمية المستدامة
٠.٩٠٧	٠.٨٢٣	الإجمالي

أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمدت الباحثة في الاختبارات الإحصائية المستخدمة على الأساليب التالية:
معامل الثبات (Alpha) كرونباخ : ويستخدم لحساب معامل الثبات، وذلك لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة، حيث يوضح مدى إمكانية الاعتمادية على نتائج قائمة الاستقصاء، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، حيث إن معامل ألفا يقع بين (٠، ١) وان قيمة ألفا تكون مقبولة بين (٠.٧ و ٠.٨).

٤. جدول يوضح درجات مقياس ألفا كرونباخ Cronbach's alpha

درجة القبول	كرونباخ
ممتاز	$0.09 \alpha \geq$
جيد	$0.9 > \alpha \geq 0.7$
مقبول	$0.7 > \alpha \geq 0.6$
ضعيف	$0.6 > \alpha \geq 0.5$
غير مقبول	$0.5 > \alpha$

- المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة.
- معامل الارتباط البسيط Simple Correlation coefficient لقياس قوة واتجاه

العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- أسلوب الانحدار المتعدد Multi Regression لتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- ولقد تم مراجعة استمارات الاستقصاء للتأكد من اكتمالها وصلاحيتها لإدخال البيانات والتحليل الإحصائي، وترميز المتغيرات والبيانات ثم تفرغها بالحاسب الآلي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences.



نتائج البحث:

أولاً: نتائج خاصة بمتغيرات الدراسة.

جدول يوضح نتائج تحليل انحدار متغيرات القيادة الإدارية
فى تنمية الموارد البشرية

٥. جدول ثبات العبارات لأبعاد القيادة الإدارية الاستقصاء (ن=٣٠)

قيمة ألفا	عدد العبارات	أبعاد القيادة الإدارية
٠.٨٥٠	١٠	بعد تفويض السلطة
٠.٩٥٦	١٠	بعد الدعم الوظيفي والحوافز
٠.٨٥٧	١٠	بعد الاتصال الفعال

من الجدول السابق لثبات عبارات أبعاد القيادة الإدارية اتسمت قيم ألفا للأبعاد الثلاثة (تفويض السلطة، الدعم الوظيفي والحوافز، الاتصال الفعال) بالثبات حيث كانت القيم جميعها أكبر من (٠.٥)، وبلغت قيم ألفا على التوالي (٠.٨٥٠، ٠.٩٥٦، ٠.٨٥٧) وجميعها قيم تؤكد على ثبات أبعاد القيادة الإدارية.

٦. جدول ثبات العبارات لأبعاد تنمية الموارد البشرية الاستقصاء (ن=٣٠)

قيمة ألفا	عدد العبارات	أبعاد تنمية الموارد البشرية
٠.٩٤٢	٦	بعد التحفيز
٠.٩١٢	٦	بعد الدافعية نحو التدريب والتعلم
٠.٥٢٢	٦	بعد تحسين الأداء

من الجدول السابق لثبات عبارات أبعاد تنمية الموارد البشرية اتسمت قيم ألفا للأبعاد الثلاثة (التحفيز، الدافعية نحو التدريب والتعلم، تحسين الأداء) بالثبات حيث كانت القيم جميعها أكبر من (٠.٥) وبلغت قيم ألفا على التوالي (٠.٩٤٢، ٠.٩١٢، ٠.٥٢٢) وجميعها قيم تؤكد على ثبات أبعاد تنمية الموارد البشرية.

٧. جدول ثبات العبارات لأبعاد التنمية المستدامة الاستقصاء (ن=٣٠)

قيمة ألفا	عدد العبارات	أبعاد التنمية المستدامة
٠.٩٠٧	٧	بعد التنمية البشرية البيئية
٠.٩٥١	٧	بعد التنمية الاقتصادية

يوضح الجدول السابق ثبات عبارات بعدي التنمية المستدامة، فقد بلغت قيمتي ألفا لبعدي التنمية المستدامة على التوالي (٠.٩٥١، ٠.٩٠٧) وهما قيمتين أكبر من (٠.٥) للبعدين (التنمية البشرية البيئية، التنمية الاقتصادية)، وهما قيمتان تؤكدان ثبات بعدي تنمية الموارد البشرية.

صدق الاتساق الداخلي:-

قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي ومعامل الارتباط المصحح لكل عبارة من عبارات الاستبيان بالإجمالي الكلي للاستبيان لحساب الصدق كالاتي:

٨. جدول صدق الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة الإدارية

معامل الارتباط المصحح	إجمالي الاستبيان	أبعاد الرعاية المهنية	
٠.٨٤	(**)٠.٧٢٣	معامل ارتباط بيرسون	بعد الدعم الوظيفي والحوافز
	٠.٠٠٠	الدلالة المعنوية	
٠.٩٠	(**)٠.٨١٧	معامل ارتباط بيرسون	بعد الدعم تفويض السلطة
	٠.٠٠٠	الدلالة المعنوية	
٠.٩٢	(**)٠.٨٤٨	معامل ارتباط بيرسون	بعد الاتصال الفعال
	٠.٠٠٠	الدلالة المعنوية	

من جدول صدق الاتساق الداخلي السابق لأبعاد القيادة الإدارية نجد أن معامل ارتباط دالة معنوياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، مما يؤكد على صدق الاتساق



الداخلي لأبعاد القيادة الإدارية، وبلغت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (٠.٧٢٣، ٠.٨١٧، ٠.٨٤٨)، وللمزيد من التحليل قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط المصحح وقيمه (٠.٨٤، ٠.٩٠، ٠.٩٢) وهي قيم تؤكد على الصدق.

٩. جدول صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التنمية البشرية

معامل الارتباط المصحح	إجمالي الاستبيان	أبعاد التنمية البشرية	
٠.٩٥	٠.٨٩٧ (**)	معامل ارتباط بيرسون	بعد التحفيز
		الدلالة المعنوية	
٠.٧٨	٠.٦٣٥ (**)	معامل ارتباط بيرسون	بعد الدافعية نحو التدريب والتعلم
		الدلالة المعنوية	
٠.٩٥	٠.٨٩٨ (**)	معامل ارتباط بيرسون	بعد تحسين الأداء
		الدلالة المعنوية	

من جدول صدق الاتساق الداخلي السابق لأبعاد التنمية البشرية نجد أن معامل ارتباط دالة معنوياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التنمية البشرية، وبلغت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (٠.٨٩٧، ٠.٦٣٥، ٠.٨٩٨)، وللمزيد من التحليل قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط المصحح وقيمه (٠.٩٥، ٠.٧٨، ٠.٩٥) وهي قيم تؤكد على الصدق.

١٠. جدول صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التنمية المستدامة

معامل الارتباط المصحح	إجمالي الاستبيان	أبعاد التنمية المستدامة	
٠.٩٤	٠.٨٨٩ (**)	معامل ارتباط بيرسون	بعد التنمية البشرية البيئية
		الدلالة المعنوية	
٠.٩٣	٠.٨٧٣ (**)	معامل ارتباط بيرسون	بعد التنمية الاقتصادية
		الدلالة المعنوية	

من جدول صدق الاتساق الداخلي السابق لبعدي التنمية المستدامة نجد أن معامل ارتباط دالة معنوياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لبعدي التنمية المستدامة، وبلغت قيم معامل ارتباط بيرسون (٠.٨٨٩، ٠.٨٧٣)، وللمزيد من التحليل قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط المصحح وقيمته (٠.٩٤، ٠.٩٣) وهي قيم تؤكد على الصدق.

من نتائج الاعتمادية (الثبات والصدق) لأبعاد الاستقصاء كان للباحثة أن تعتمد عليه ويتم تطبيق الاستنباط دون تعديل أي من العبارات داخل الاستقصاء.

ثانياً: نتائج خاصة بفروض الدراسة. اختبار صحة الفروض:

اختبار صحة الفرض الأول:-

ينص الفرض الأول على: "توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية" وللتأكد من صحة الفرض تم حساب كل من:

١- معامل الارتباط.

٢- معامل الانحدار المتعدد.

٣- معامل الانحدار المتدرج.

١- معامل الارتباط:

قياس ارتباط القيادة الإدارية من حيث (تفويض السلطة، الدعم الوظيفي والحوافز، الاتصال الفعال) لتنمية الموارد البشرية كما في الجدول الآتي:



١١. جدول مصفوفة الارتباط بين القيادة الإدارية من حيث (تفويض السلطة، الدعم الوظيفي والحوافز، الاتصال الفعال) على تنمية الموارد البشرية

أبعاد تنمية الموارد البشرية						أبعاد القيادة الإدارية
بعد تحسين الأداء		بعد الدافعية نحو التدريب والتعلم		بعد التحفيز		
المعنوية	معامل الارتباط	المعنوية	معامل الارتباط	المعنوية	معامل الارتباط	
٠.٠٠١	(**)٠.٥٦٦	٠.٠٠١	(**)٠.٣٥٨	٠.٠٠١	(**)٠.٦٧٥	تفويض السلطة
٠.٠٠١	(**)٠.٦٢٢	٠.٠٠١	(**)٠.٤٩١	٠.٠٠١	(**)٠.٧٠٧	الدعم الوظيفي والحوافز
٠.٠٠١	(**)٠.٦٩٨	٠.٠٠١	(**)٠.٤٧٧	٠.٠٠١	(**)٠.٦٨٤	الاتصال الفعال

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الإدارية وأبعاد تنمية الموارد البشرية، حيث بلغت قيم الدلالة المعنوية جميعها (٠.٠٠١)، وهي قيم دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٠١).

١٢. جدول العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية والموارد البشرية

المتغيرات	معامل الارتباط	تنمية الموارد البشرية
القيادة الإدارية	معامل الارتباط	(**)٠.٧١١
	المعنوية	٠.٠٠١

من الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والموارد البشرية، حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠١)، وهي قيم دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، وكانت قيمة معامل الارتباط (٠.٧١١) مما يؤكد صحة الفرض الأول الذي ينص على: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية وتحقيق الموارد البشرية".

٢-معامل الانحدار المتعدد:

قياس تأثير القيادة الإدارية على تنمية الموارد البشرية من خلال معامل الانحدار

المتعدد كما موضح بالجدول الآتي:

١٣. جدول الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الإدارية على تنمية الموارد البشرية

النموذج	الانحدار المتعدد	المتغير التابع	تنمية الموارد البشرية
المتغيرات المستقلة والضابطة	معاملات المتغيرات	P-value	المعنوية
الثابت	1.63145	0.0022	معنوي
تفويض السلطة	0.531421	0.0015	معنوي
الدعم الوظيفي والحوافز	0.783785	<0.0001	معنوي
الاتصال الفعال	0.249644	<0.0001	معنوي
معامل التحديد المعدل	0.771	درجات الحرية	421،1
اختبار ف	431.62	P-value	0.001

من الجدول السابق يتضح أن نموذج الانحدار المتعدد لدراسة تأثير عناصر القيادة الإدارية على تنمية الموارد البشرية معنوي ككل، حيث بلغت القيمة الاحتمالية P-value لاختبار ف ٠.٠٠٠١ وهي قيمة أقل من ٠.٠٠٥، كذلك الثابت وجميع عناصر القيادة الإدارية لهم تأثير ذو دلالة معنوية على المتغير التابع تنمية الموارد البشرية حيث لهم P-value أقل من ٠.٠٠٥، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل ٠.٧٧١، مما يعني أن المتغير التابع يتغير بنسبة ٧٧.١% نتيجة التغير بالمتغيرات المستقلة، وتكون المعادلة النهائية لنموذج الانحدار المتعدد كالآتي:

$$Y = 1.63145 + 0.531421X_1 + 0.783785X_2 + 0.249644X_3$$

اختبار صحة الفرض الثاني:-

ينص الفرض الثاني على: "توجد علاقة ارتباطية بين تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة" وللتأكد من صحة الفرض تم حساب كل من معامل الارتباط، معامل الانحدار المتعدد.



١- معامل الارتباط:

قياس ارتباط تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة مجتمعة كما في الجدول الآتي:

١٤. جدول العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية		
٠.٨٤٠ (**)	معامل الارتباط	التنمية المستدامة المهنية
٠.٠٠١	المعنوية	

من الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباطية بين تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠١) وهي قيم دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وكانت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٤٠) مما يؤكد صحة الفرض الثاني الذي ينص على: "توجد علاقة ارتباطية بين تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة".

٢- معامل الانحدار المتعدد:

قياس تأثير تنمية الموارد البشرية من حيث (الدافعية نحو التدريب والتعلم، التحفيز، تحسين الأداء) على التنمية المستدامة من خلال معامل الانحدار المتعدد كما موضح بالجدول الآتي:

١٥. جدول الانحدار المتعدد لتأثير تنمية الموارد البشرية من حيث (الدافعية نحو التدريب والتعلم، التحفيز، تحسين الأداء) على التنمية المستدامة

النموذج	الانحدار المتعدد	المتغير التابع	التنمية المستدامة
المتغيرات المسقلة والضابطة	معاملات المتغيرات	P-value	المعنوية
الثابت	1.45251	0.0012	معنوي
الدافعية نحو التدريب والتعلم	0.205477	0.0374	معنوي
التحفيز	0.266455	0.0471	معنوي
تحسين الأداء	0.161352	0.0288	معنوي
معامل التحديد المعدل	0.705	درجات الحرية	421,1
اختبار ف	1006.8	P-value	0.001

من الجدول السابق يتضح أن نموذج الانحدار المتعدد لدراسة تأثير عناصر تنمية الموارد البشرية على التنمية المستدامة معنوي ككل، حيث بلغت القيمة الاحتمالية **P-value** لاختبار ف ٠.٠٠١، وهي قيمة أقل من ٠.٠٥، كذلك الثابت وجميع عناصر تنمية الموارد البشرية لها تأثير ذو دلالة معنوية على المتغير التابع التنمية المستدامة البشرية حيث لها **P-value** أقل من ٠.٠٥، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل ٠.٧٠٥ مما يعني أن المتغير التابع يتغير بنسبة ٧٠.٥% نتيجة التغير بالمتغيرات المستقلة، وتكون المعادلة النهائية لنموذج الانحدار المتعدد كالآتي:

$$Y = 1.45251 + 0.205477X_1 + 0.266455X_2 + 0.161352X_3$$

اختبار صحة الفرض الثالث:-

ينص الفرض الثاني على: "توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والتنمية المستدامة" وللتأكد من صحة الفرض تم حساب كل من معامل الارتباط، معامل الانحدار المتعدد.



١- معامل الارتباط:

قياس ارتباط القيادة الإدارية والتنمية المستدامة كما في الجدول الآتي:

١٧. جدول العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية والتنمية المستدامة

القيادة الإدارية		
٠.٦١٨ (**)	معامل الارتباط	التنمية المستدامة
٠.٠٠١	المعنوية	

من الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والتنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٠١) وهي قيم دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، وكانت قيمة معامل الارتباط (٠.٦١٨) مما يؤكد صحة الفرض الثالث الذي ينص على: "توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والتنمية المستدامة".

٢- معامل الانحدار المتعدد:

قياس تأثير القيادة الإدارية على التنمية المستدامة من خلال معامل الانحدار المتعدد كما موضح بالجدول الآتي:

١٨. جدول الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الإدارية على التنمية المستدامة

النموذج	الانحدار المتعدد	المتغير التابع	التنمية المستدامة
المتغيرات المسقلة والضابطة	معاملات المتغيرات	P-value	المعنوية
الثابت	0.620909	0.0025	معنوي
تفويض السلطة	0.486051	<0.0001	معنوي
الدعم الوظيفي والحوافز	0.315691	<0.0001	معنوي
الاتصال الفعال	1.2476388	<0.0001	معنوي
معامل التحديد المعدل	0.382	درجات الحرية	421،1
اختبار ف	261.4	P-value	0.001

من الجدول السابق يتضح أن نموذج الانحدار المتعدد لدراسة تأثير عناصر تنمية القيادة الإدارية على التنمية المستدامة معنوي ككل، حيث بلغت القيمة الاحتمالية P -value لاختبار ف 0.001 ، وهي قيمة أقل من 0.05 ، كذلك الثابت وجميع عناصر تنمية الموارد البشرية لها تأثير ذو دلالة معنوية على المتغير التابع التنمية المستدامة البشرية حيث لها P -value أقل من 0.05 ، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.382 مما يعني أن المتغير التابع يتغير بنسبة 38.2% نتيجة التغير بالمتغيرات المستقلة، وتكون المعادلة النهائية لنموذج الانحدار المتعدد كالاتي:

$$Y = 0.620909 + 0.486051X_1 + 0.315691X_2 + 1.2476388X_3$$

اختبار صحة الفرض الأول:-

• نص الفرض الأول على أنه: "توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية"، وللتأكد من صحة الفرض تم حساب كل من: معامل الارتباط، معامل الانحدار المتعدد، واتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، بالنظر في العلاقة الارتباطية بين إجمالي القيادة الإدارية وإجمالي تنمية الموارد البشرية تبين وجود علاقة ارتباطية عند مستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.711) مما يؤكد صحة الفرض الأول.

• من تحليل معامل الانحدار المتعدد تبين أن معامل التحديد $R^2 = 0.711$ ، ويشير إلى تأثير القيادة الإدارية على تنمية الموارد البشرية كان بنسبة 71% .

اختبار صحة الفرض الثاني:-

• نص الفرض الثاني على: "توجد علاقة ارتباطية بين تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة" وللتأكد من صحة الفرض تم حساب كل من: معامل الارتباط، معامل الانحدار المتعدد، تبين وجود علاقة ارتباطية معنوية ذات دلالة



معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وبالنظر في العلاقة الارتباطية بين تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة أتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٤٠) مما يؤكد صحة الفرض الثاني.

- من معامل التحديد لتأثير تنمية الموارد البشرية على التنمية المستدامة $R^2 = 0.705$ ، يتبين أن تأثير تنمية الموارد البشرية على التنمية المستدامة كان بنسبة ٧١%.

اختبار صحة الفرض الثالث:-

- نص الفرض الثاني على: "توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والتنمية المستدامة" وللتأكد من صحة الفرض تم حساب كل من: معامل الارتباط، معامل الانحدار المتعدد، من نتائج معامل الارتباط أتضح وجود علاقة ارتباطية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين تنمية القيادة الإدارية والتنمية المستدامة، ومن نتائج العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية والتنمية المستدامة تبين وجود علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى (٠.٠١) وبلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦١٨) مما يؤكد صحة الفرض الثالث.
- من معامل التحديد لتأثير القيادة الإدارية على التنمية المستدامة كانت قيمة $R^2 = 0.382$ ، من معامل التحديد لتأثير القيادة الإدارية على التنمية المستدامة يتبين أن كان بنسبة ٣٨%.

مناقشة النتائج:

- من تحليل معامل الانحدار المتعدد تبين أن معامل التحديد $R^2 = 0.711$ ، وهو يعني أن تأثير القيادة الإدارية (تفويض السلطة، الدعم الوظيفي والحوافز، الاتصال الفعال) لتنمية الموارد البشرية كان بنسبة ٧١%، وتبين عند استخدام نموذج الانحدار المتدرج لتحديد أولويات تأثير القيادة الإدارية (تفويض السلطة، الدعم الوظيفي والحوافز، الاتصال الفعال) على تنمية الموارد البشرية تبين أن معامل التحديد ($R^2 = 0.531$) لتأثير تنمية الموارد البشرية مما يشير إلى أن هناك تأثير بنسبة ٥٣%، بينما كان تأثير الاتصال الفعال بمفرده بنسبة ٤٨% وهى نفس النتائج التى أشار إليها تحليل الانحدار المتعدد، وكانت قيم الدلالة جميعاً (٠.٠٠٠)، بينما لم يكن هناك أثر معنوي للدعم الوظيفي على تنمية الموارد البشرية.
- من معامل التحديد لتأثير تنمية الموارد البشرية على التنمية المستدامة $R^2 = 0.705$ ، يتبين أن تأثير تنمية الموارد البشرية من حيث (الدافعية نحو التدريب والتعلم، التحفيز، تحسين الأداء) على التنمية المستدامة كان بنسبة ٧١%، وكان النموذج الخاص لتحديد أولويات تأثير تنمية الموارد البشرية من حيث (الدافعية نحو التدريب والتعلم، التحفيز، تحسين الأداء) على التنمية المستدامة كان معامل التحديد $R^2 = 0.724$ ، وهو يعني أن تأثير الدافعية نحو التدريب والتعلم والتحفيز لتحقيق التنمية المستدامة بنسبة ٧٢%، وهو أعلى تأثير، يليها تأثير كل من الدافعية نحو التدريب والتعلم بمفرده كان بنسبة ٦١%، حيث بلغ قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.607$ ، بينما لم يكن هناك تأثير لتحسين الأداء على تحقيق التنمية المستدامة، وكان تأثير التحفيز ضعيفاً.
- كان هناك تأثير لأبعاد تنمية الموارد البشرية من حيث (الدافعية نحو التدريب والتعلم، التحفيز، تحسين الأداء) على البعد البشري والبيئي (التنمية المستدامة)



بنسبة ٧٥% لبعد الدافعية نحو التدريب والتعلم بمفرده، يليه تأثير الدافعية نحو التدريب والتعلم مع التحفيز على البعد البشري والبيئي كان بنسبة ٨٠%، وهناك غياب لتأثير بعد تحسين الأداء على التنمية المستدامة، وكان تأثير التحفيز ضعيفاً.

• أما تأثير تنمية الموارد البشرية من حيث (الدافعية نحو التدريب والتعلم، التحفيز، تحسين الأداء) على البعد الاقتصادي (التنمية المستدامة) فقد كان هناك تأثير لبعد التحفيز بمفرده بنسبة ٧٦%، يليه تأثير بعد التحفيز وبعد الدافعية نحو التدريب والتعلم معاً كان بنسبة ٨٥%، وهناك غياب لتأثير بعد تحسين الأداء على البعد الاقتصادي (التنمية المستدامة).

• كان هناك تأثير لأبعاد القيادة الإدارية (تفويض السلطة، الدعم الوظيفي والحوافز، الاتصال الفعال) على البعد البشري والبيئي (التنمية المستدامة)، فقد كان تأثير بعد الدعم النفسي والاجتماعي بمفرده على البعد البشري والبيئي بنسبة ٥٨% وهو أعلى تأثير، يليه تأثير بعد البعد البشري والبيئي كان بنسبة ٦١%، وكان هناك غياب تام لتأثير الدعم الوظيفي، وكان تأثير الاتصال الفعال ضعيفاً.

أثر القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة:

• تأثير القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية معاً على التنمية المستدامة كان بنسبة ٧٣% بمعامل تحديد $R^2 = ٠.٧٣٤$.

• لتحديد أولويات الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة الإدارية (تفويض السلطة، الدعم الوظيفي والحوافز، الاتصال الفعال) أبعاد تنمية الموارد البشرية حيث (الدافعية نحو التدريب والتعلم، التحفيز، تحسين الأداء) لتحقيق التنمية المستدامة كان تأثير بعد التدريب والتعلم بمعامل تحديد $R^2 = ٠.٦٠٨$ هو المؤثر

بمفرده على التنمية المستدامة، وذلك بنسبة ٦١%، يليه تأثير بعد التدريب والتعلم، وبعد التحفيز معاً بنسبة ٧٣%، حيث بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.726$ ، يلي ذلك تأثير بعد التدريب والتعلم، وبعد التحفيز، والدعم الوظيفي معاً بنسبة ٧٣.٣%، حيث بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.733$ ، وهو مؤشر على ضعف تأثير الدعم الوظيفي، بينما كانت باقي أبعاد القيادة الإدارية غير مؤثرة بصورة واضحة على التنمية المستدامة، وكذلك بعد تحسين الأداء الوحيد غير المؤثر من أبعاد تنمية الموارد البشرية.

● لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة الإدارية وأبعاد تنمية الموارد البشرية على البعد البشري البيئي (التنمية المستدامة) كان تأثير بعد الدافعية نحو التدريب والتعلم بمعامل تحديد $R^2=0.564$ هو المؤثر بمفرده على التنمية المستدامة وذلك بنسبة ٥٦%، يليه تأثير (بعد الدافعية نحو التدريب والتعلم، التحفيز) معاً بنسبة ٦٤%، حيث بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.644$ ، ثم (بعد الدافعية نحو التدريب والتعلم، التحفيز، الدعم الوظيفي) لتحقيق التنمية المستدامة معاً بنسبة ٦٦%، حيث بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.661$ ، وهو مؤشر على ضعف تأثير الدعم الوظيفي والحوافز، بينما كانت باقي أبعاد القيادة الإدارية غير مؤثرة بصورة واضحة على التنمية المستدامة، وكذلك بعد تحسين الأداء الوحيد غير المؤثر من أبعاد تنمية الموارد البشرية.

● أثر القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية على البعد الاقتصادي (التنمية المستدامة): بلغ تأثير القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية على البعد الاقتصادي (التنمية المستدامة) كان التأثير بنسبة ٧١% بمعامل تحديد $R^2=0.718$.

● لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة الإدارية (تفويض السلطة، الدعم الوظيفي والحوافز، الاتصال الفعال) أبعاد تنمية الموارد البشرية حيث (الدافعية



نحو التدريب والتعلم، التحفيز، تحسين الأداء) على البعد الاقتصادي (التمتية المستدامة) كان تأثير بعد التحفيز بمعامل تحديد $R^2 = 0.575$ هو المؤثر بمفرده على البعد الاقتصادي (التمتية المستدامة) وذلك بنسبة ٥٨%، يليه تأثير بعد التحفيز وبعد الدافعية نحو التدريب والتعلم معاً بنسبة ٧٢%، حيث بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.720$ ، ويوجد غياب لتأثير أبعاد القيادة الإدارية على البعد الاقتصادي (التمتية المستدامة)، وكذلك بعد تحسين الأداء الوحيد غير المؤثر من أبعاد تنمية الموارد البشرية على البعد الاقتصادي (التمتية المستدامة).

وباستقراء نتائج الدراسات السابقة ترى الباحثة:

أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية وتحقيق التمتية المستدامة، وتحقيق النمو و التمتية يتم التركيز على تطوير وتنمية الموارد البشرية في الاقتصاد، وتحليل العلاقة بين التمتية البشرية والبعد البيئي للتمتية المستدامة، والتتمية البشرية تساعد على تحقيق التمتية الاقتصادية من خلال سد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي سد الموارد ودوره، وذلك في زيادة الصادرات، وذلك يؤدي إلي إيجاد فرص العمل، وذلك يصب في مصلحة النمو الاقتصادي. أما التمتية المستدامة وأبعادها فقد تبين وجود أبعاد للتمتية المستدامة، وهي أبعاد اقتصادية وبشرية وبيئية واجتماعية، ويركز البعد الاقتصادي على استدامة النمو، والبعد البشري والاجتماعي يهتمان ببناء قدرات الفرد والمجتمع، ويهتم البعد البيئي بالمحافظة على الموارد الطبيعية وطاقة العمل الإنساني، وأن هذه الأبعاد ترتبط فيما بينهما علاقات تأثير وتأثر كبير، وأن هناك العديد من التحديات التي تواجه التمتية المستدامة، ويمكن للوزارة محل الدراسة أن تحقق التمتية المستدامة وذلك إذا ما التزمت ببعض السياسات والاستراتيجيات مختلفة المجالات البشرية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

التوصيات:

توصيات عامة :

- توصي الدراسة بالسعي لتشجيع القادة الإداريين في الشركات الوطنية لتبني المفاهيم الحديثة للأنماط القيادية التي أثبتت نجاحها، ومنها القيادة الديمقراطية، بما يضمن تطوير شركاتهم وقياداتها لتحقيق أهدافها بأقل التضحيات.

- توصي الدراسة بأن من الضرورة اختيار طرق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري في الشركة لتساعده للتكيف مع المتغيرات المفاجئة، وتساعده أيضا على توسيع الرؤية واستشراف المستقبل في مجال عمله، وتعزيز مناطق القوة، ومعالجة مناطق الضعف.

- توصي الدراسة بأن يمنح القائد الإداري فرصة لإثبات كفاءته كأن يبقى في منصبه لمدة عامين، ويقيم بعدها لبيان صلاحيته في الاستمرار بمنصبه او عدمه، أم ترقبته لمنصب أعلى، وفي حالة التغلبات السريعة والذبذبة المفاجئة في تغيير القادة فلا يتم إبعادهم عن مراكزهم إلا لضرورة قصوى، كما يتم التوسع النسبي في إدخال نظام الدوائر الاستشارية الإدارية والفنية، وربطها بالقائد الإداري، وتدعيمها بنوعية من المستشارين المتميزين.

توصيات خاصة بمتغيرات الدراسة :

- توصي الدراسة بضرورة تبني القادة الإداريين في وزارة التعاون الدولي القيادة الديمقراطية بما تتضمنه من سلوكيات وممارسات ومهارات اتصالية وتحفيزية وابداعية وتفويض للصلاحيات الذي يؤدي إلى نجاح شركتهم في الحاضر والمستقبل.

- توصي الدراسة بتدريب القادة الإداريين بالشركة تدريباً مستمراً، وأن تكون البرامج التدريبية متقدمة مواكبة للتطورات الحديثة مثل: تكنولوجيا



المعلومات، واستخدام أجهزة الاتصالات الحديثة، والتصاميم الهندسية الحديثة في مجالات العمل المختلفة، والتوجه العالمي، والمنافسة والتحدي في سوق العمل.

- توصي الدراسة وزارة التعاون الدولي بأن يعزز القادة الإداريون مبدأ تحفيز المرؤوسين، وذلك لرفع الروح المعنوية، وتفجير طاقاتهم الكامنة.
- توصي الدراسة بأن يحققوا المديرون بوزارة التعاون الدولي درجة من الاتصال بينهم وبين الآخرين للتعرف على رغبات وميول واتجاهات ومستويات تابعيهم، ومحاولة حل المشكلات في مهدها قبل أن تتفاقم ويصعب التعامل معها، واستخدام أسلوب التفاوض في حل المشكلات.
- توصي الدراسة بأن يكون القائد ذا توجه ديمقراطي لتحقيق الرسالة والرؤية المستقبلية، وعدم استخدام القائد للأسلوب التقليدي والروتيني المعقد بالقوانين واللوائح التي تعوق تطور الشركة.

المصادر والمراجع

أولاً المراجع العربية:

- هشام برو، يوليو ٢٠١٨، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز : دراسة حالة شركة جنرال إلكتريك الأمريكية، مجلة منشورة، مجلة ١١، ملحق، عدد الصفحات ٣٩٣ - ٤٠٣، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، معهد الدراسات والبحوث، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- عثمان، عمر مصطفى على، ٢٠٢١، أثر القيادة في تحقيق أهداف المنشأة: دراسة حالة قطاع التعليم بضياء، مجلة القازم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة الحضارة، جامعة تبوك.
- حافظ، حسان محمد حسن، مايو ٢٠١٧، تأثير القيادة في خلق الإبداع وتطوير الأداء: دراسة حالة الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية، مجلة منشورة، مجلة ١، العدد ٣، عدد الصفحات ٥١ - ٦٦، قسم العلوم الاقتصادية القانونية الإدارية والبيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، المركز القومي للبحوث غزة.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، ٢٠٢٠، أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- علي شريف، حورية، يوسف، ٢٠١٩، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية بشركة القال (لتصنيع الامونيوم) بالمسيلة بالجزائر.
- إياد إدريس أحمد على الحريري، ٢٠١٦، "أثر الرعاية المهنية على الاختراق الوظيفي" دراسة تطبيقية على هيئة الهلال الأحمر لدولة الإمارات العربية المتحدة" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- شيماء أسامة محمد صالح، ٢٠١٥، أثر تنمية الموارد البشرية في تفعيل الجودة الشاملة بالتطبيق على قطاع التعليم رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس.
- علي احمد محمد عبد الله، ٢٠١٤، استخدام نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية المستدامة لبعض المؤسسات التعليمية، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس.
- محمد إبراهيم عبد اللطيف إسماعيل، ٢٠١٣، تفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة بمصر "دراسة تطبيقية علي معظم شمال سيناء"، رسالة دكتوراه فلسفة في العلوم البيئية، قسم العلوم الاقتصادية - القانونية الإدارية والبيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
- منار حبيب محمد، ٢٠١١، تأثير تنمية الموارد البشرية علي الاستعداد للأزمات والقدرة علي



- مواجهتها دراسة تطبيقية علي مستشفيات عين شمس، والمجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، المجلد الثاني، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- مرفت محمد السعيد مرسي، ٢٠١٠، أثر الرعاية المهنية والمناخ الأثيري على الرفاهية النفسية - دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة الأزهر بالدقهلية، العدد الرابع، الجزء الثاني.
- وزارة التخطيط، ٢٠١٤- ٢٠١٥، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- وزارة التخطيط، ٢٠٣٠، استراتيجية التنمية المستدامة، مصر.

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Hakala, H., 2011, Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. International Journal of Management Reviews, 13(2), P.P. 199-217.
2. Harris, J., & Kim Barnes, B., 2006, Inspirational leadership: involving senior leaders in developing the next generation. Industrial and Commercial Training, 38(4), P.P. 196-200.
3. Houari, M., Toua, H. and Miloud, Z., 2012, The Role of Intellectual Capital in the Managerial Leadership Processes. Journal of Business and Management Studies, 4 (1), P.P. 1-13.
4. Lestes, Eleeano, 2012, The relationship between social support and well-being in those over 50 leaving career employment, Walden University, USA, PhD.
5. Abiding, N.Z., 2013, Developing an Informal Mentoring Relationship in Career Advancement and Psychosocial of Young Graduate Entrepreneurs for Human Resource Development, 8 (6), pp. 321-329. Faculty of Educational Studies, University Putra Malaysia, 43400 Seeding, Selangor, Malaysia, ISSN: 1815932X.
6. Beşkese, A., Bozbura, F. T., & Aldemir, G., 2014. A model proposal to measure national intellectual capital. Journal of Trends in the Development of Machinery and Associated Technology, 18 (1), P.P. 139-142.

7. Bounfour, A., & Edvinsson, L., 2012. Intellectual capital for communities. Routledge .
8. Campbell, M., & Smith, R., 2014. High-potential talent: A view from inside the leadership pipeline.
9. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. Dai, L., & Li, J., 2016, The Integrated Design of Leadership Development. Open Journal of Social Sciences, 4, P.P. 127-132.
10. Davies, B. J., & Davies, B., 2004, Strategic leadership. School leadership & management, 24(1), P.P. 29-38.
11. Gallo, F., 2010, What Should a Leadership Program Look Like. AONHewitt Asia Connect, 3(8), P.P. 1-3 .
12. Gao, J., 2013, On Leadership and It's Marketing. Open Journal of Leadership, 2(04), P.79.
13. German, M. L., 2011, Formal mentoring relationships and attachments theory: Implications for human resource development, Human Resource Development Review, 10(2), P.P. 123-150.
14. Karakas, F., 2007, The twenty first century leader: Social artist, spiritual visionary and cultural innovator. Global Business and Organizational Excellence, 26(3), P.P. 44-50 .
15. Kerwar, M., 2014. Strategic Leadership Versus Traditional Organizational Management Today. Researchjournali's Journal of Management, 2, (11), P.P. 1-9.
16. Kramer, K. R., & Nayak, P., 2013, Nonprofit Leadership Development: What's Your" plan A" for Growing Future Leaders. Bridgespan Group.
17. Lear, L. W., 2012, The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high performing companies in South Africa (Unpublished PhD. Thesis), University of South Africa .
18. Liu, C. M., 2010, Human resources development globalization under the idea of sustainable development, international conference on management and service science, Mass 2010, art. No. 5576407, School



- of Urban construction, Yangtze University, Jingzhou, China.
19. Loew, L., 2015, State of Leadership Development 2015: The Time to Act is Now. Brandon Hall Group.
 20. Utrilla, P.N.-C, Torralleja F.A.G., 2012, The Human resources development through mentoring: The Spanish case (E) desarrollo de los recursos humanos a traves del mentoring: El caso espanol, (2012) Intangible Capital, 8(1), P.P. 61-91.
 21. Zhou, Xing, 2014, Human capital; economic growth; sustainable development, South China Normal University, Peoples Republic of China, M.S.
 22. Al-Ha'ar, H., 2016, The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial Companies. Canadian Social Science, 12(2), P.P.19-29 .



Middle East Research Journal



**Refereed Scientific Journal (Accredited) Monthly
Issued by Middle East Research Center**

Forty-eighth year - Founded in 1974



Vol. 71 January 2022

Issn: 2536-9504

Online Issn :(2735-5233)