

دور القيادة الإدارية على تنمية الموارد البشرية دراسة وصفية تحليلية

The Importance of Administrative Leadership in The Context of Development of Human Resources: A Descriptive Analytic Study

عاصم علي حسن الشرف Asem Ali Hasan Al-sharafi

Universiti Sains Islam Malaysia (USIM) Faculty of Leadership and Management
(FKP) Tel: 01111577299, E-mail: asem.alsharafie@gmail.com

إبراهيم فهد سليمان Ibrahim Fahad Sulaiman

Universiti Sains Islam Malaysia (USIM) Faculty of Leadership and Management
(FKP) Tel: 0132971014, E-mail: ibrahimfahad@usim.edu.my

ملخص

تعد القيادة الإدارية أحد أهم وظائف الإدارة الحديثة إلى جانب عمليات التنظيم والتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، ولكن عند دراسة موضوع القيادة الإدارية نلاحظ أنها تتعلق بجميع وظائف تنمية الموارد البشرية، ومن دونها لا وجود للتنظيم والتخطيط ولا يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقد تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول مدى تأثير القيادة الإدارية على تنمية الموارد البشرية في ظل التوسع والنمو السريع للمنظمات والمؤسسات وتعقدتها وزيادة حاجتها إلى المرونة والقدرة على مواجهة المتغيرات والإشكالات المختلفة سواء كانت تنظيمية أو إدارية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات أو التنظيمات المؤسسية، من خلال استخدام المنهج الوصفي والتحليل النظري للكتب والدراسات التي ناقشت القيادة الإدارية وأثرها على تنمية الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تمثل الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات وضمن تفوقها وبقائها واستدامتها في ظل التنافس الشديد والكبير في بيئة العمل، كونها تمثل حجر الأساس في توجيه العمليات الإدارية للمؤسسة، ومن خلال القيادة الإدارية الناجحة تستطيع المؤسسة أو المنظمة أن تتفوق وتتميز عن بقية المؤسسات والتنظيمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، تنمية الموارد البشرية، اتخاذ القرار، الاتصال، التحفيز

Abstract

Administrative leadership, along with the processes of organization, planning, control, and decision-making, is one of the most significant functions of modern management. When studying administrative leadership, it's important to keep in mind that it encompasses all aspects of human resource development. Additionally, there can be no structure or planning without it as well as strategic decision is impossible without it. The problem statement of the study is to observe how much administrative leadership influences human resource development in light of organizations' and institutions' rapid expansion and growth, their complexity, and the increased need for flexibility and the ability to deal with a variety of variables and problems, both organizational and administrative. The study aimed to identify the role of administrative leadership in the development of human resources in institutions or institutional organizations using a descriptive approach and theoretical analysis of books and studies that discussed administrative leadership and its impact on human resource development. The study found that administrative leadership is the most important factor in maintaining institutions' supremacy, longevity, and sustainability in view of the strong and high level of rivalry in the work environment as it is the basis for directing the administrative operations of the institution. Moreover, the institution can achieve greatness, survival, and sustainability through effective administrative leadership.

Keywords: Administrative Leadership, Human Resource Development, Decision-Making, Communication, Motivation

المقدمة

تمثل عمليتي القيادة والإدارة من العمليات التي نشأت منذ القدم وتطورت مع تطور الانسان والمجتمع، ويعد موضوع القيادة الإدارية من أهم المواضيع التي تحتل اهتمام الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، وذلك لأنها تهتم بتوجيه الأفراد والعاملين نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام بكفاءة وفعالية. وتمثل القيادة الإدارية العنصر الأساس والمحرك الحقيقي لتسيير شئون المنظمة

من خلال رسم السياسات والخطط التي توجه سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم نحو تحقيق الغايات والأهداف المنشودة (Ahlām, 2019). ولتحقيق الأداء الجيد في مختلف المجالات من قبل الموارد البشرية فإنه لا بد من وجود قيادة إدارية متمكنة تعمل على توجيه وترشيد قدرات ومهارات الأفراد في الطريق والمسار الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة بالربط بين أهداف الافراد وأهداف المنظمة (Zakariyyā و Umar، 2018).

لذلك فإن أي نجاح للمنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل كبير على عدد من العناصر، لعل أهمها القادة الإداريون والموارد البشرية، كونهم من يرسمون السياسات التي تترجم في شكل ممارسات وطرق تهدف إلى توجيه سلوك الافراد وحشد طاقاتهم وتنمية قدراتهم وتوحيد جهودهم وتنسيقها من أجل تحقيق الاهداف والغايات المرسومة (Nusayrah, 2017).

مشكلة الدراسة

يشهد عالمنا المعاصر تحولات كبيرة وسريعة على مختلف الأصعدة، وقد أدى هذا التحول إلى بروز دور المنظمات باعتبارها عنصر فاعلاً ومؤثراً في عملية البناء والتطور في البلاد. وقد أدى نمو وتوسع هذه المنظمات إلى تعقيدها وزيادة حاجتها إلى المرونة والقدرة على مواجهة التغيرات المتسارعة والمختلفة سوا كانت تنظيمية أو إدارية، وذلك من خلال تنمية العنصر البشري الذي يمثل أهم عناصر العملية الإنتاجية والتنموية. ونتيجة لهذا زادت الحاجة إلى الافراد الذين يتمتعون بالقدرة والمهارات الإدارية العالية لقيادة المنظمات والعمل على رفع كفاءة وفعالية المنظمة من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة بأفضل كفاءة وأقل تكلفة (Ahlām, 2019).

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الدراسة في محاولة للتعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة، وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى تأثير القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة؟

وتتفرع من مشكلة الدراسة أسئلة الدراسة وهي:

1. ما هي القيادة الإدارية وما هي عناصرها ووظائفها؟
2. ماذا تعني الموارد البشرية وما هي وظائفها وأهدافها؟
3. ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية؟

أهداف الدراسة

1. التعرف على مفهوم القيادة الإدارية ومعرفة عناصرها ووظائفها.
2. محاولة التعرف على ماهية الموارد البشرية ووظائفها وأهدافها.
3. التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في دورة وحياة المنظمة بصورة عامة، وفي بقاء واستمرارية المنظمة بصورة خاصة، حيث أصبح من الضروري الحصول على قيادة إدارية متمكنة وذات كفاءة تكون قادرة على تنمية وتطوير مهارات الافراد من خلال توجيههم ومراقبة أدائهم وتحسينه في إطار يضمن الاستمرارية والاستدامة للمنظمة. وتتمثل أهمية هذه الدراسة أيضاً في محاولة التعرف على أهمية القيادة الإدارية للمنظمة والتعرف على العلاقة الاستراتيجية للقيادة الإدارية مع مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة.

التعريف بمصطلحات الدراسة

1. القيادة الإدارية: هي العمل الذي يقوم به القائد الإداري في عملية تحديد واتخاذ القرارات والاشراف الإداري على الآخرين، باستخدام الصلاحيات والسلطات الرسمية المخولة له بهدف التأثير على الآخرين لتحقيق هدف معين (Al-Silmī, 2004).
2. الدور: يعرف الدور بأنه نمط سلوكي ذات معنى محدد، يكون ملائم لشخص أو أشخاص يشغلون مكانة معينة داخل المجتمع، أو يشغل مركزاً محدد في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد (Būrās, 2014).
3. تنمية الموارد البشرية: وهي تعني إعداد وتأهيل العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتناسب مع احتياجات المجتمع، بشكل يضمن زيادة خبرته وطاقته لخدمة المجتمع (Samāḥ, 2019).

الدراسات السابقة

هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية ودورها في عملية تنمية الموارد البشرية، وهنا سوف نذكر بعض هذه الدراسات والادبيات التي تم الاطلاع عليها واستقراءها وهي كالتالي:

1. دراسة كيرد عمار (Ammār، 2015) والتي ناقش فيها دور القيادة وتأثيرها على الآخرين، وتوجيههم وتحفيزهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. وقد سعت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وخصائصها، وماهي المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري.
2. دراسة خوخ (Samāḥ، 2019) حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز بمدينة بسكرة،

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: التوصل إلى أن تقييم العملية الاتصالية لها دور في تحفيز العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز، كذلك حسن معاملة القائد الإداري للمرؤوسين يساعد على تحسين ورفع الأداء في العمل وتحقيق الأهداف وتنمية قدراتهم.

3. دراسة صديق وعمر (Zakariyyā و 'Umar'، 2018) والتي هدفت إلى دراسة مدى تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، وأوضحت الدراسة بأن تحسين أداء الموظفين يمثل أهم محدد للنجاح في أي مؤسسة، بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة الإدارية دور كبير على رفع مستوى أداء العاملين للأفضل، وبالتالي يعد من الضروري وجود قيادة تتمتع بمهارات عالية تعمل على تطوير وتنمية أداء العاملين والسير بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ومن خلال التحليل النظري للكتب والدراسات التي ناقشت القيادة الإدارية وأثرها على تنمية الموارد البشرية، ودراسة دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية من أجل رفع كفاءة وفعالية المؤسسات أو المنظمات لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

فرضية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضية التالية: هناك علاقة إيجابية بين كفاءة القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

تقسيم الدراسة

سوف يتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور، وهي كالتالي:

1. المحور الأول والذي يناقش مفهوم القيادة الإدارية ووظائفها وأهم عناصرها.
2. المحور الثاني والذي يناقش مفهوم الموارد البشرية ووظائفها وأهدافها.
3. المحور الثالث والذي يناقش دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية.

القيادة الإدارية

تختلف القيادة بشكل عام عن القيادة الإدارية، حيث إن القيادة تكتسب قوتها من الصفات والسمات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية فهي تعتمد بشكل مباشر على السلطة الرسمية في ممارسة أنشطتها ومهامها، ثم على ما تتميز به من صفات وسمات شخصية، كذلك فإن القيادة الإدارية تمثل المنهجية التي يتم من خلالها التأثير على الموظفين ضمن إطار تنظيمي محدد (Hallāq, 2020).

ولقد تعددت الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع القيادة الإدارية، ونتيجة لذلك فقد تعددت المفاهيم والتعريفات لهذا المصطلح، ولم يستقر رأي الباحثين والعلماء في هذا المجال على تعريف محدد أو مفهوم جامع، فقد اختلفت الأفكار والمعاني وتعددت على مدار السنوات المتعاقبة. فالقيادة الإدارية ليست مجرد إصدار الأوامر والتوجيهات للأفراد والتأكد من تنفيذها، ولكنها أيضاً عملية تحفيز الأفراد على الإبداع وتنمية روح العمل الجماعي بينهم.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

القيادة الإدارية ترتبط بالعملية التي يتم عن طريقها التأثير على الأفراد في إطار الكيان التنظيمي للمؤسسة، وفي هذا الإطار نستعرض أهم التعريفات التي ناقشت مفهوم القيادة الإدارية:

حيث عرف (Al-Khayrī، 2013) القيادة الإدارية بأنها قدرة وبراعة القائد على تحديد وترتيب الأهداف تصاعدياً بحسب أهميتها وأولوياتها، وتحديد الوسائل والطرق المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

بينما يعرفها (Al-Silmī، 2004) بأنها الدور الذي يقوم به القائد الإداري في عملية تحديد واتخاذ القرارات والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام الصلاحيات والسلطات الرسمية المخولة له بهدف التأثير في الأفراد لتحقيق هدف معين.

ويرى (Al-Lūzī، 2000) بأنها قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه وتوجيههم وكسب ولائهم وشحنهم في سبيل تحقيق الأهداف ذاتها.

ويعرفها (Mahfūz، 2018(a)) بأنها مجموعة من الأنشطة (قرارات أو توجيهات) والتي من خلالها يستطيع أن يؤثر القائد الإداري في سلوك الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق الغايات والأهداف المرسومة.

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف القيادة الإدارية بأنها: عملية التأثير في سلوك وأفكار الأفراد والمرؤوسين العاملين في المؤسسة أو المنظمة لتحقيق أهدافها بما يتوافق مع قدراتها وإمكاناتها المتاحة، فالقيادة الإدارية الفعالة والناجحة هي التي تستطيع فهم الطبيعة البشرية للموارد البشرية وتعمل على تحفيزهم واستكشاف قدراتهم ومهاراتهم والعمل على توجيهها من أجل تحقيق خطط وأهداف المنظمة.

ومن هنا أصبحت القيادة الادارية تمثل اللبنة الاساسية والركيزة المحورية لكل منظمة، كونها تتمثل في عدد من السلوكيات والاساليب والمهارات القيادية التي من خلالها يستطيع القائد الإداري من إدارة وتوجيه الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: عناصر القيادة الإدارية

بحسب (Hallāq، 2020) فإن عناصر القيادة الإدارية تتمثل فيما يلي:

1. وجود المجتمع: حيث تمثل القيادة أحد المظاهر المجتمعية التي ظهرت مع ظهور المجتمعات، ولذلك عندما يكون هناك مجتمع ما، فإن الحاجة للقيادة تكون موجودة.
2. الهدف المشترك: تتمثل أهمية القيادة في السعي نحو توحيد الأهداف والعمل على تحقيقها.
3. التنسيق والانسجام: إن نجاح أي عمل مشترك يتطلب التنسيق والانسجام بين أعضاء الجماعة وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف.
4. القدرة على التأثير: يمثل جوهر القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة.

ثالثاً: أبعاد القيادة الإدارية

تقاس القيادة الإدارية من خلال عدد من الأبعاد التي تحدد وظائفها الأساسية، وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي (Al-'Arāfi, 2019):

1. التنظيم: وهو يتمثل في اختيار الموظفين والتأكد من كفاءتهم، والمساهمة في تدريبهم والإشراف على مدى تنفيذهم للوائح والأنظمة ذات العلاقة بجميع الموظفين.

2. تحفيز الموظفين: وهو ما يمثل العوامل التي تساهم في إثارة القوى الحركية لدى الموظف والتي تؤثر في تصرفاته وسلوكه.
3. الاتصال: وتعني توفر جميع المعلومات والبيانات الهامة لاستمرارية العملية الإدارية بصورة تضمن لجميع الموظفين الاطلاع عليها، وتعديل السلوك والتصرفات بناءً عليها.
4. صناعة القرارات: وهي تعني توفر الخيارات واختيار أفضل البدائل، بحيث يكون له القدرة على تحقيق أكبر عدد من النتائج والاهداف، وأقل عدد من النتائج غير المرغوب بها.
5. التوجيه والاشراف: وهو ما يعني خلق رغبة العمل والانجاز لدى الموظفين، وتحفيزهم نحو تحقيق أفضل أداء وإنتاج.

رابعاً: وظائف القيادة الإدارية

- ذكر (Mahfuz، 2018(a)) عدد من الوظائف التي تتميز بها القيادة الإدارية في أي مؤسسة أو إدارة، أهمها ما يلي:
1. التخطيط: وبعد التخطيط من أهم وظائف القيادة الإدارية كونه يوجه ويحدد الطرق والوسائل التي يجب على المؤسسات أن تسلكه من أجل تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبة. فالقائد الإداري هو الذي يقوم بعملية التخطيط ورسم الأهداف والغايات وتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
 2. التنظيم: تمثل عملية التنظيم من أهم اختصاصات القيادة الإدارية، حيث تعد أداة من خلالها يتم انجاز المهام والأعمال بأفضل كفاءة وأقل تكلفة، ومن المهام التي يقوم بها القائد الإداري في إطار عملية التنظيم ما يلي:

- أ. القيام بتقسيم الإدارات داخل المؤسسة، مثل إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق، إدارة الإنتاج.. الخ.
- ب. توزيع المهام والاعمال على المرؤوسين، لتجنب التداخل والازدواجية في العمل.
- ج. توضيح وتحديد العلاقات المختلفة للمرؤوسين، من أجل تسهيل عملية التواصل والاتصال وتحقيق التناغم بين الوحدات المختلفة.
3. اتخاذ القرارات: تتجلى كفاءة وقدرة القائد الإداري في نوعية القرارات والتوجيهات التي يتخذها، وفي المقابل النتائج التي يتحصل عليها بناءً على قراراته، وتخضع عملية اتخاذ القرار إلى مراحل معينة أهمها ما يلي:
- أ. تحديد المشكلة وتشخيصها.
- ب. وضع الحلول الأولية والبدائل المحتملة.
- ج. اختيار الحل الأمثل أو البديل المناسب.
- د. إصدار القرار ومتابعة تنفيذه.
4. تدريب المرؤوسين: يعد العنصر البشري أهم عناصر المؤسسة، لذلك يعمل القائد الإداري الناجح على تدريب وتأهيل العنصر البشري من أجل الحصول على النتائج المرجوة وتحقيق أهداف المؤسسة ورفع إنتاجيتها من خلال رفع كفاءة وفعالية الأفراد أو المرؤوسين. ويمثل تدريب وتأهيل المرؤوسين بمثابة تمويل للمؤسسة بالكفاءات البشرية من خلال تحسين وتأهيل عناصرها لمواكبة التغيرات والمتطلبات الدولية المتسارعة.
- خامساً: نظريات القيادة الإدارية**

نظراً لأهمية القيادة وأهمية النتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها، فقد تنوعت وتعددت المفاهيم والرؤى التي تنظر إلى القيادة من منظورها، الأمر الذي انعكس على تنوع وجهات النظر وتباين نظريات القيادة. ويعد القائد الحلقة الهامة في القيادة الإدارية، ولهذا ينبغي لنا التطرق إلى أهم النظريات التي ناقشت أسباب فعالية القيادة الإدارية ونجاحها ومدى تأثيرها على الفرد، ولعل أهم هذه النظريات ما يلي (Mahfūz, 2018(b):

1. نظرية السمات

تفترض هذه النظرية بأن القائد الناجح هو القائد الذي تتوفر لديه مجموعة من السمات والصفات الشخصية التي تميزه عن غيره من القادة، ومن هذه الصفات ما يلي:

- أ. سمات شخصية: مثل الذكاء والطموح والفهم السريع وتحليل المواقف بدقة وعدم التسرع في الحكم على الأمور.
- ب. سمات بدنية: مثل البنية والرجولة والنضج والشجاعة وحسم الأمور والثقة بالنفس.
- ج. سمات اجتماعية: مثل القدرة على التعامل مع الآخرين والانتماء إلى الأسرة والوطن والاستقرار العاطفي.
- د. سمات عملية كالمستوى المعرفي والعلمي والثقافي والقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث والمعرفة بشئون الحياة.

2. النظرية السلوكية

تهتم هذه النظرية بالسلوك الإداري للقائد عند ممارسته لعمله، وترى النظرية

السلوكية وجود بعدين أساسيين للسلوك الإداري وهي:

أ. سلوك قيادي يهتم بالعمل.

ب. سلوك قيادي يهتم بالعاملين أنفسهم، من خلال تلبية رغبات

واحتياجات الأفراد العاملين في المؤسسة.

فالنظرية السلوكية تركز على سلوك الأفراد ومدى تطبيقهم لقواعد ومبادئ

المؤسسة، ومدى التزامهم بتعليمات ولوائح المؤسسة في ضوء ما يطلبه القائد.

3. نظرية المواقف

ترى هذه النظرية بأن القائد يتفاعل مع البيئة المحيطة به، وترتبط القيادة لديه

بمواقف متعددة ومختلفة، وهو ما يفسر أن القائد ينجح في مواقف ويفشل في

مواقف أخرى.

4. نظرية الرجل العظيم

تعتمد هذه النظرية أساساً على وجود أفراد يولدون عظماء، لذلك فهم الأولى

بتسلم القيادة، وقد استندت هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات

السابقة مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية، التي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم

فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء. ومن المأخذ على هذه النظرية أنها

أهملت جانب أساسي تقوم عليه القيادة، وهي أنه يمكن لأي شخص أن يكتسب

صفات القائد.

الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية من المواضيع الهامة التي من خلالها تستطيع المؤسسة أو المنظمة التطور والنمو وتحقيق الأهداف والغايات، فكفاءة المورد البشري يحدد كفاءة المؤسسة، ولذلك فإن تنمية الموارد البشرية مرتبط بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

الموارد البشرية تعرف على أنها تأهيل العنصر البشري تأهيلاً صحيحاً يتناسب مع احتياجات المؤسسة، بشكل يضمن مقدرته على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة. ويقصد بتنمية الموارد البشرية أيضاً بأنها: رفع قدرة ومعرفة ومهارات الأفراد العاملين في جميع مجالات المؤسسة والتي يتم اختيارها تحت معايير محددة، لتحقيق أهداف المؤسسة. وتنمية المورد البشري هي مرحلة تكون في مرحلة ما بعد الحصول على الموظفين المختارين للعمل، والتي يعنى بها تطوير مهارتهم من خلال التدريبات المناسبة لطبيعة الهدف المراد تحقيقه. وفي تقرير الأمم المتحدة عن تنمية الموارد البشرية الذي صدر عام 1990، ذكر بأن التنمية البشرية تعمل على توسيع مجال الاختيار أمام الأفراد والعمل على زيادة فرص التعليم ورفع الدخل وتحسين مستوى الرعاية الصحية (Na'imah, 2009). ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف الموارد البشرية بأنها: إعداد وتأهيل العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتناسب مع احتياجات المجتمع، بما يضمن زيادة معرفته وقدرته وزيادة خبرته وطاقته لخدمة المجتمع.

ثانياً: أهمية الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أهمية بالغة لأي مؤسسة كونها تكمن في العنصر البشري الذي يعد أساس تنمية أو نمو أي مؤسسة أو إدارة، فكلما كان المورد البشري أكثر كفاءة كلما ساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا فإن أهمية الموارد البشرية تتمثل في:

1. تطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة.
2. وضع الخطط والبرامج المناسبة لتدريب الافراد حسب احتياجاتهم.
3. معالجة قضايا ومشاكل الموظفين.
4. اختيار الاشخاص المناسبين للوظائف المطلوبة.

ثالثاً: النظريات المفسرة لتنمية الموارد البشرية

1. نظرية سلم الحاجات لماسلو:

وهذه النظرية تنطلق من فكرة الحاجات الأساسية للعنصر البشري أو الفرد، وقد قسم ماسلو الحاجات الأساسية للفرد إلى خمس مستويات على شكل هرمي، كالآتي:

- أ. الاحتياجات الفسيولوجية: وهي الحاجات الأساسية كالطعام والشراب والنوم... الخ
- ب. احتياجات الأمان: الأمان من الامراض والسلامة والامن الوظيفي... الخ
- ج. الاحتياجات الاجتماعية: العلاقات العاطفية، الأصدقاء... الخ
- د. تقدير الذات: الثقة، الإنجازات، احترام الآخرين... الخ
- هـ. تحقيق الذات: التطور، الإبداع، الترقيات... الخ

2. النظرية المؤسسية:

وهي ترى بأن المؤسسة أو المنظمة تمثل عدد من الفاعلين الذين يسعون لتحقيق هدف مشترك، ومدى قدرتها وقوتها على تطبيق الأنظمة وإنجاحها، كما أنها تعطي بُعداً أكبر للجوانب غير الرسمية ويعنى بذلك العوامل الاجتماعية، وتشمل الأعراف والعلاقات الشخصية.

رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

بالتأكيد ان أهداف إدارة الموارد البشرية هي جزءاً لا يتجزأ من أهداف المؤسسة أو المنظمة، والتي تسعى لزيادة كفاءة الأداء من خلال رسم الخطوط العريضة بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها، والعمليات والفعاليات التي تقوم بها. وتسعى المؤسسة لتحقيق الانسجام والولاء والعدالة من خلال القرارات والأنظمة والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الفرد أو المورد البشري، وتتمثل أهداف الموارد البشرية في تنمية قدرات ومهارات الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة، وذلك من خلال ما يلي (Al-Husaynī, 2009):

1. استقطاب الأفراد القادرين على تحقيق أهداف المؤسسة.
2. اكساب الموظفين مهارات جديدة.
3. العمل على تطوير مهارتهم الجديدة للوصول للمستوى المطلوب.
4. دعم وتحفيز الموظفين حتى تحقيق الأداء المرغوب فيه.
5. الاحتفاظ بالموظفين الناجحين، والعمل على استقرارهم في المؤسسة.

خامساً: وظائف الموارد البشرية

يرى (Marjān, 2012) بأن هناك العديد من الوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية

لأي مؤسسة أو منظمة في أي قطاع أو مجال، ومن هذه الوظائف ما يلي:

1. العمل على تحسين وتطوير العمل: وذلك من خلال تخطيط القوى العاملة، وتحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين والعاملين، وتحديد أنواع الكفاءات البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة المختلفة.

2. الاختيار والتعيين: وذلك يتمثل في اختيار أفضل وأنسب الأفراد للقيام بأعمال المؤسسة، من خلال البحث عن الكفاءات الموجودة في سوق العمل، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
3. التدريب والتأهيل: وهي الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية مهارات الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.
4. القيادة والإشراف: إن الهدف الأساسي للقيادة هو خلق الدافع للموظفين والعاملين نحو تحسين ورفع كفاءتهم من خلال أساليب القيادة المختلفة، وتوجيههم نحو هدف معين.
5. توفير المناخ المناسب للعمل: وذلك من خلال معرفة الظروف المناسبة لتحسين مناخ البيئة الخاصة بالمؤسسة والعمل على تحقيق المواصفات والمعايير المطلوبة التي تساهم على خفض معدلات الغياب وخلق الرغبة لدى الموظفين للقيام بالمهام والواجبات بصورة أفضل.

دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية

تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تنظيم وتوزيع وترتيب المهام والأعمال للموظفين والعاملين داخل المؤسسة، والإشراف على سير الأعمال بالإمكانات التي تعزز مهاراتهم وقدراتهم، من خلال حسن التخطيط والتوجيه لأفراد المؤسسة، فالقيادة الإدارية الفاعلة تعمل على توجيه الفرد أو العنصر البشري نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة. والقيادة الإدارية الفاعلة تعمل على تماسك الأفراد والعاملين في المؤسسة وتتفاعل معهم في ظل ظروف العمل، وتنمية روح العمل الجماعي بهدف تحقيق أهدافها، ولذلك فإن القيادة الإدارية تعد ركيزة جوهرية لتنمية دور الموارد البشرية، وتعد من أهم المهارات والأساسيات

التي ينبغي توفرها في القيادة الحديثة لمواجهة الصعوبات والتحديات المستقبلية (Muqaddam، 2015).

والعلاقة بين القيادة الإدارية والموارد البشرية هي علاقة تفاعلية، ويمثل العنصر البشري أهم موارد المنظمة الذي من خلاله تستطيع تحقيق الغايات المنشودة. ولذلك يزداد الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته بشكل مستمر، وبطبيعة الحال فإن كفاءة أداء الموارد البشرية يعكس بالنتيجة كفاءة القيادة الإدارية (Samāh، 2019). ولذلك فإن نجاح المؤسسة أو المنظمة يعتمد بشكل أساسي على مدى كفاءة وفعالية قيادتها الإدارية وإدارتهم للموارد البشرية، من خلال السبل والوسائل التي تستطيع القيادة الإدارية التأثير على العنصر البشري والحصول على تعاونهم وجهودهم لتحقيق المهام الموكلة إليهم.

كما أشرنا سابقاً وتحديثاً بأن للقيادة الإدارية دوراً كبيراً في التأثير على الأفراد التي تقودها، ويعتبر التأثير والتوجيه والإقناع أحد المحاور الأساسية في التعرف على هذه الظاهرة، والتي من خلالها نتعرف على القيادة الناجحة، ويقاس نجاح القيادة الإدارية من خلال ما تستخدمه للتأثير على أفرادها ومرؤوسيهما بالشكل الإيجابي، لذلك وجب التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية قصد توجيههم وإرشادهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والتي نوجزها فيما يلي:

أولاً: دور القيادة الإدارية على تنظيم المرؤوسين

من أهم مهارات القيادة الإدارية هي القدرة على التنظيم، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع تنظيم مؤسسته سواء من الناحية الهيكلية للمؤسسة أو الناحية البشرية، بوسائل وطرق علمية تضمن له إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بصورة أفضل. والهدف الرئيس من تحقيق القائد الإداري الناجح لمهارة التنظيم تتمثل في القدرة على خلق إطار تنظيمي

ديناميكي قادر على تحريك مختلف العناصر داخل المؤسسة بالطريقة التي تحقق الأعمال والأنشطة والأهداف المخطط لها بأفضل جودة وأقل تكلفة ضمن الزمن المحدد، من خلال اختيار أفضل السبل والوسائل التي تضمن الحصول على أكبر قدر ممكن من الكفاءات، والتنسيق بين مختلف القطاعات والتخفيف من مركزية القرار، ومقاومة مظاهر الجمود داخل المؤسسة من خلال كسب ود العاملين وإثارة حماسهم في حل الإشكالات والمعضلات التي تواجههم (Al-Najjār، 1993).

ويحقق القائد الإداري الناجح هذا الهدف عند تحقيق ما يلي (Tāriq، 2004):

1. جعل العلاقة بين القائد وأتباعه مبنية على الدعم والمساندة في تحمل المسؤوليات، وتنمية الثقة المتبادلة مع الموظفين والعاملين لديه.
 2. التوفيق بين مصالح الموظفين أو الأفراد ومصالح المؤسسة التي يعملون فيها، بحيث لا تكون مصلحة أي طرف على حساب الآخر.
 3. تلبية الاحتياجات والرغبات المادية والمعنوية للموظفين والعاملين داخل المؤسسة، وتحقيق المساواة الاجتماعية وتجنب التمييز بينهم.
 4. توفير ظروف العمل المناسبة للعاملين وتذليل الصعوبات والعقبات أمامهم لمساعدتهم على تقديم أفضل ما لديهم.
 5. فهم نفسيات الموظفين ومشاعرهم، ومعاملتهم على أسس إنسانية.
- ومن هذا الإطار يتضح لنا بأن القائد الإداري الناجح هو الذي يعمل على تنظيم شؤون العاملين لديه ويسعى إلى تطوير مهاراتهم من خلال تحديد أدوارهم وتنظيم مسؤولياتهم، والتنسيق بين المصالح المختلفة وتحقيق الانسجام والتعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

ثانياً: دور القيادة الإدارية في المشاركة على اتخاذ القرارات

القائد الإداري الناجح ينبغي أن يكون ملماً بجميع جوانب العمل داخل المؤسسة، وذلك حتى يستطيع اتخاذ القرارات الصحيحة والتي تتناسب مع طبيعة الهدف المراد تحقيقه. وعملية اتخاذ القرار الصحيح والمناسب تمر بعدة مراحل، تتمثل في تحديد المشكلة، ثم إيجاد الحل والحلول البديلة، ثم يأتي بعد ذلك اختيار أفضل الحلول من جميع البدائل واختيار القرار الأمثل.

ويتمثل دور القائد الإداري المتمكن في عملية اتخاذ القرار الأفضل والذي يفترض فيه أنه يحقق مطالب المؤسسة أو المنظمة التي يديرها. وحتى تحقق هذه العملية دورها وتكون أكثر فعالية، فلا بد للقائد الإداري أن يشارك الموظفين والعاملين في المؤسسة لعملية صنع أو اتخاذ القرار المناسب لضمان مشاركتهم والتزامهم في تنفيذ القرارات المتخذة (Tāriq، 2004)، فنجاح أي قائد في إدارة المؤسسة ومواردها البشرية وتحقيق أهدافها، يتوقف على عملية المشاركة في اتخاذ القرار، إذ أن المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال تحسين نوعية القرار فضلاً على أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره وهم بذلك يقبلون على تنفيذه عن رغبة واقتناع.

ومشاركة المرؤوسين والعاملين في عملية صنع القرارات وتبادل الآراء والأفكار معهم يعود على المؤسسة وعلى القيادة الإدارية ببعض الإمتيازات، لعل أهمها ما يلي (Muqaddam، 2015):

1. إشراك المرؤوسين والعاملين في عملية صنع القرار يشعرهم بأهميتهم كأعضاء في المؤسسة، ويخلق فيهم الولاء والانتماء للجماعة التي يعملون معها.

2. مشاركتهم أيضاً تجعلهم يتقبلون القرار برضى ويعملون على مسانדתه تنفيذه بدقة وحماس.

3. مشاركتهم في صنع القرار يتطلب وجود اتصالات فعالة في الاتجاهات جميعها ومع جميع القيادات وعلى كل المستويات.

لذلك فإن مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار يدعم فعاليته، فخبرة العاملين لا شك تسهم في زيادة كفاءة القرار المتخذ، وهذا لا يمنع أن يتوفر لدى المرؤوسين مستوى معين من الكفاءة والاستعدادات للاختيار بين البدائل المتاحة التي تمكنهم من المشاركة الفعالة في صنع القرار.

ثالثاً: دور القيادة الإدارية في تنمية الاتصال التنظيمي

من أهم المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري هي القدرة على إدارة الاتصالات الفعالة، كون الاتصال التنظيمي يعد ركيزة أساسية في استدامة واستمرارية المؤسسة. فالقائد الإداري الناجح يعمل على جعل الاتصالات وسيلة فعالة للقيام بمهامه القيادية الأخرى، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات التي بموجبها يصدر القرارات والتوجيهات وتوزيعها على المستويات والإدارات المختلفة داخل المؤسسة. والاتصال التنظيمي يعني مدى مساهمة القائد الإداري في توصيل المعلومات وتسهيل تبادلها، ونقل الخبرات والمعارف بين أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض، ومدى معرفته بالأمر التي تجري داخل المؤسسة. فدور القائد هو "العمل على إيجاد شبكة جيدة وشاملة للاتصالات بين وحدات المؤسسة وفروعها، كما يجب أن يعمل على أن تكون قنوات الاتصال التي تربط وحدات المؤسسة بمركز القيادة نقية وصادقة ليسهل عليه معرفة ما يدور داخل المؤسسة التي يقودها (Shayhā، 1993). ولهذا الآلية أهمية كبيرة

حيث تقوم بشكل رئيس بنقل المعلومات والبيانات المختلفة بين القائد ومرؤوسيه، وهي المتعلقة بالعمل وإنجاحه في الزمن المحدد.

إن دور القائد في تنمية الاتصالات على جميع المستويات من شأنه العمل على تبادل المعلومات والخبرات بين القادة والمرؤوسين لتحقيق أهداف التنظيم، وإن تنوع ونمو هذه الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين تعمل على بث الروح المعنوية لدى المرؤوسين وتنمي شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة (Muqaddam، 2015).

رابعاً: دور القيادة الإدارية على تحفيز العاملين

يعد التحفيز من أهم السبل والطرق التي ترفع الروح المعنوية للأفراد والموظفين داخل المؤسسة وتدفعهم ليكونوا فاعلين ومنتجين في المؤسسة. ويعمل القائد الإداري الناجح على تحفيز العاملين والموظفين من خلال فهم رغباتهم وحاجاتهم غير المشبعة وتحديدتها والعمل على إشباعها من أجل الوصول إلى تنميتهم وزيادة فعاليتهم. فالتحفيز يعد من الأدوار الأساسية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة من خلال رفع الروح المعنوية وشعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة مما يخلق الشعور بالرضا الوظيفي الذي يعزز سلوكهم بإتجاه تحقيق الأهداف وتحفيزهم وزيادة مهارتهم (Muqaddam، 2015)، وهذا ما يعبر عنه الإدارة بالأهداف، إذ تعتبر الإدارة بالأهداف استراتيجية تحفيزية أصبحت تتبناها العديد من المؤسسات المعاصرة اليوم، حيث تقوم هذه العملية على مشاركة المرؤوسين مع قادتهم في تحديد الأهداف والغايات المراد تحقيقها لتحفيزهم على تطوير وتنمية قدراتهم (Muqaddam، 2015).

ومن هنا نستطيع القول بأن نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف يتوقف على تحسين العلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين في المؤسسة، وبشكل رئيس يجب أن يكون

دور القادة داعماً لهذا الأسلوب وبطريقة إيجابية وبتأاء وعلى كفاءة العاملين في تطبيق وتنفيذ هذه الأهداف.

النتائج

من خلال ما تم طرحه في هذه الدراسة، فقد تم التوصل إلى عدد من النتائج، لعل أهمها ما يلي:

1. القيادة الإدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة بشكل كبير، وأن عملية الاتصال الإيجابية بين القيادة والمرؤوسين لها دور فعال في تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسة وعلى رفع مستوى أدائهم، وأن التوجيهات التي يتلقونها تساهم في زيادة معارفهم وتنمية قدراتهم، وتعمل على تطوير المورد البشري لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.
2. القيادة الإدارية تعتبر حجر الأساس لنجاح أي مؤسسة أو منظمة ما، وضمان دوامها واستدامتها في ظل المنافسة الشديدة.
3. القيادة الإدارية الناجحة تعد ضرورة أساسية في المؤسسات والإدارات التنظيمية لنجاحها وتقدمها، حيث نرى أن سر نجاح المؤسسات يعود إلى نجاح قيادتها الإدارية وحسن تأثيرهم على المرؤوسين، ومدى تحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم.

الخاتمة

تمثل القيادة الإدارية الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات وضمان تفوقها وبقائها واستدامتها في ظل التنافس الشديد والكبير في بيئة الأعمال، كونها تمثل الأساس في توجيه العمليات

الإدارية للمؤسسة، ومن خلال القيادة الإدارية الناجحة تستطيع المؤسسة أن تتفوق وتتميز عن باقي المؤسسات. ومن خلال ما تم مناقشته في هذه الدراسة، نستطيع القول بأن القيادة الإدارية لها دور كبير في تنمية الموارد البشرية لأي مؤسسة أو قطاع أو منظمة، وأن القيادة الإدارية الناجحة تعمل على التواصل الإيجابي للأفراد والعاملين داخل المؤسسة وتعمل على تحفيزهم وتطوير مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم من خلال العملية التوجيهية التي يتلقونها والتي تساهم في تنمية قدراتهم لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة. وهكذا يتبين لنا أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية من خلال تأثيرها في كل جوانب العملية الإدارية، فتزيل كل الفجوات بين القائد وبين موارده البشرية، مما يسهل على العاملين في التنظيم إدراك أهدافه والافتناع بها ليعملوا متعاونين مع قائدهم على تحقيقها.

References

- Ahlām, Būmjīrk: Maryam, Ṭāfir. 2019. *Al-Qiyādah Al-Idāriyyah Wa Dawruhā Fī Taḥsīn Al-Adā Al-Wazīfī*. Risālat Mājistir – Jāmi'at Muḥammad Al-Ṣiddīq.
- Al-'Arāfī, Aḥmad Wa Ākharūn. 2019. *Athar Al-Qiyādah Al-Idārah Fī Tasyīr Al-Mawrid Al-Basharī - Dirāsāt Ḥālat Sharikat Al-Kahrabā Wa Al-Ghāz*. Risālat Mājistir Fī Idārat Al-A'māl - Aljazāir.
- Al-Ḥusaynī, Ṣalāh. 2009. *Al-Qiyādah Al-Idāriyyah Wa Atharuhā Fī Idārat Al-Awārid Al-Bashariyyah Istrātijiyan*. Risālat Mājistir Fī Idārat Al-A'māl.
- Al-Khayrī, Usāmah. 2013. *Al-Qiyādah Al-Idāriyyah*. Al-Urdun: Dār Alrāyat Li Al-Nashr.
- Al-Lūzī, Mūsā. 2000. *Al-Tanmiyyah Al-Idāriyyah – Al-Mafāhīm Wa Al-Usus Wa Al-Tatbiqāt*. Al-Urdun: Dār Wāil Li Al-Nashr.

- Al-Najjār, Nabīl Al-Ḥusayn. 1993. *Al-Idārah*. Al-Qāhirah: Al-Sharikah Al-‘Arabiyyah Li Al-Nashr Wa Al-Tawzī’.
- Al-Silmī, ‘Alī. 2004. *Idārat Al-Sulūk Al-Tanzīmī*. Al-Qāhirah: Dār Gharīb Li Al-Ṭibā’ah Wa Al-Nashr.
- ‘Ammār, Kīrd. 2015. *Ta’tḥīr Al-Qiyādah Al-Idāriyyah ‘Alā Adā Al-‘Āmilīn Fī Al-Muassasat Al-Iqtisādiyyah - Dirāsāt Muassasat Sūnilghāz*. Risālat Mājistir – Jāmi’at Aklī Muḥannad Uwlhāj.
- Būrās, Nūruddīn. 2014. *Dawr Al-Qiyādah Al-Idāriyyah Fī Tanmiyat Al-Thaqāfah Al-Tanzīmiyyah Ladā Al’āmilīn*. Risālat Mājistir – Jāmi’at Muḥammad Khayḍar.
- Ḥallāq, Biṭris. 2020. *Al-Qiyādah Al-Idāriyyah*. Sūryā: Al-Jāmi’ah Al-Iftirādiyyah Al-Sūryā.
- Maḥfūz Riḍā Galgal. 2018(A). *Al-Qiyādah Al-Idāriyyah Fī Tanmiyat Al-Mawārid Al-Bashariyyah*. Majallat Al-Tanmiyyah Wa Idārat Al-Mawārid Al-Bashariyyah.
- Maḥfūz Riḍā Galgal. 2018(B). *Dawr Al-Qiyādah Al-Idāriyyah Fī Tanmiyat Al-Mawārid Al-Bashariyyah*. Majallat Al-Tanmiyyah Wa Idārat Al-Mawārid Al-Bashariyyah.
- Marjān, Sulaymān. 2012. *Dawr Idārat Al-Mawārid Al-Bashariyyah Fī Al-Haykal Al-Tanzīmī Li Al-Munazzamat Al-Ḥadīthah Ma’a Nubdhat Mukhtaṣarah ‘An Al-Quwā Al-Bashariyyah Fī Libyā*. Majallat Al-‘Ulūm Al-Iqtisādiyyah Wa Altaysīr Wa Al-‘Ulūm Al-Tijāriyyah.
- Muqaddam, Su’ād. 2015. *Dawr Al-Qiyādah Fī Tasyīr Al-Mawārid Al-Bashariyyah Wa Tanmiyatuhā*. Majallat Al-Tawāṣul Fī Al-‘Ulūm Al-Insāniyyah Wa Al-Ijtīmā’iyyah.
- Na’imah, Bārak. 2009. *Tanmiyyat Al-Mawārid Al-Bashariyyah Wa Ahammiyatuhā Fī Taḥsīn Al-Intājiyyah Wa Taḥqīq Al-Mīzah Al-Tanāfusiyyah*. Majallat ‘Iqtisādiyyāt Shamāl Ifrīqiā.

- Nuṣayrah, Battāt. 2017. *Tanmiyyat Al-Mawārid Al-Bashariyyah Fī Zilli Istrātījīyat Al-Qiyādah Al-Idārīa*. Majallat Al-Tanmiyyah Wa Idārat Al-Mawārid Al-Bashariyyah.
- Samāh, Khawjah. 2019. *Dawr Al-Qiyādah Al-Idāriyyah Fī Tanmiyat Al-Mawārid Albashariyyah - Dirāsāt Maydāniyyah Bi Muassasat Alnasīj Wa Al-Tajhīz*. Risālat Mājistir – Jāmi’at Muḥammad Khayḍar.
- Shayḥā, Ibrāhīm ‘Abdul’azīz. 1993. *Uṣūl Al-Idārah Al-’Āmmah*. Al-Iskandāriyyah: Mansha’at Wa Tawzī’ Al-Ma’ārif.
- Ṭāriq Al-Khayr, Wa Ākharun. 2004. *Mabādi Al-Idārah*. Manshūrāt Jāmi’at Dimashq, Sūryā.
- Zakariyyā, Ṣadīq: ‘Umar, Bin Jīma. 2018. *Dawr Al-Qiyādah Al-Idāriyyah Fī Taḥsīn Al-Adā Al-Wazīfī Li Al-’Āmilīn Dākhil Al-Muassasat Al-Iqtisādiyyah - Dirāsāt Ḥālat Bi Markaz Al-Zift*. Majallat Al-Bashāir Al-Iqtisādiyyah.