القيادة الاستيراتيجية و دورها في ادارة الموارد البشرية

**Strategic leadership and its role in human resource management**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الباحث **مكي عبد الامير خيري** musteefa235@gmail.com |  | **بإشراف** أ. م . د فاضل عباس السعيدي Fadhila.alsaidie@uokufa.edu.iq |

**المستخلص**

 من الواضح ان موضوع القيادة الاستراتيجية من المواضيع المهمة جدا في مجال الإدارة وهذا ما قد كتب عليه الكثير من الباحثين والعلماء المتخصصين في هذا المجال كونها اتسعت من الاطار العسكري الذي ظهرت فيه مسبقا الى ان أصبحت من اهم ما يستند عليه العمل الإداري رغم دخول التقنيات الحديثة في هذا المجال.

 حيث تهدف هذه الدراسة الى تسبط الضوء على الدور المهم للقيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية فيما يخص كفاءتها وفاعليتها في تقديم الخدمات وتلبية الحاجات في الإدارة المحلية حيث تم اختيار ديوان محافظة النجف الاشرف وبعض الدوائر الملية كمجتمع دراسة بطريقة العينة العشوائية وتم عمل وتوزيع ( 108 ) استبانة كدراسة عملية لتوثيق النتائج بعد استرجاع (104) من العدد أعلاه منها (4) تالفة و (100) صالحة للقياس حيث تم استعمال الوسائل الإحصائية المتمثلة ( التكرار – الوسط الحسابي المرجح – الانحراف المعياري ) ومن خلال البرامج الإحصائية ( spss ) كمعالج للبيانات وقد توصل الى جملة من النتائج أهمها ان هناك علاقة تاثير بين المتغير المستقل ( القيادة الاستراتيجية وابعاده ) مع المتغير التابع ( إدارة الموارد البشرية ) حيث هناك اهتمام بالكوادر الإدارية بدعمها بالمعلومات والخبره التي تشكل سند لمواجهة العقبات والتهديدات المستقبلية ذلك باطلاعهم بشكل شفاف على الخطة المرسومة لغرض تحقيق الأهداف المرجوة وديمومية تقديم الخدمات والمتطلبات بشكل افضل للمنتفعين منها التي يرى الباحث ضرورة الالتزام بها او الاخذ بجزء منها كونها بالنتيجة تتجه نحو تحقيق غاية البحث بوضعها الحلول المناسبة .

الكلمات الدالة : ( القيادة الاستراتيجية ، إدارة الموارد البشرية )

**extract**

 It is clear that the issue of strategic leadership is one of the very important topics in the field of management, and this is what many researchers and scholars specialized in this field have written on, as it expanded from the military framework in which it appeared previously until it became one of the most important on which administrative work is based, despite the entry of modern technologies into the field. this field.

Where this study aims to shed light on the important role of strategic leadership in human resources management with regard to its efficiency and effectiveness in providing services and meeting needs in the local administration, where the Najaf Governorate Office and some of the civil departments were selected as a study community using a random sample method.

(108)) A questionnaire as a practical study to document the results after retrieval (104) of the above number, of which (4) are corrupt and (100) are valid for measurement. The statistical methods of (frequency - weighted mean - standard deviation) and through statistical programs (spss) were used. As a data processor, he reached a number of results, the most important of which is that there is an influence relationship between the independent variable (strategic leadership and its dimensions) with the dependent variable (human resources management), where there is interest in the administrative cadres by supporting them with information and experience that form a support for facing future obstacles and threats by informing them in a transparent manner about the plan Planned for the purpose of achieving the desired goals and the sustainability of providing services and requirements in a better way to the beneficiaries, which the researcher deems necessary to adhere to or take part of them as the result is moving towards achieving the purpose of the research by setting appropriate solutions. Keywords: (strategic leadership, human resource management)

**المقدمة**

 نظراً لما يشهده العالم من تطورات وتحديثات متسارعه في مجالات عده منها (الصناعية والتكنلوجية والمعرفية والمعلوماتية ... الخ ) من المجالات التي تمس وتحاكي المجتمعات الانسانية والتي تقدمها المنظمات العامة والمتمثله بالمنظمات الحكومية غير الهادفة الى الربح والخاصة والمتمثله بالمنظمات الهادفة الى ربح مما يولد تحديات وصعوبات وتهديدات تواجه هذه المنظمات من هنا اصبحت الحاجة ملحة الى اتساع نطاق الاستراتيجية من اقتصارها على فن الحروب العسكرية الى الاستفادة منها بهذه المجالات كونها الوسيلة الافضل لرؤية المستقبل وما فيه من تقلبات وتحديات في حقل المنافسه بالاستغلال الامثل للبدائل المتوفره من الموارد المعنويه المتمثل بالمورد البشرية والمعرفي والخبرات والتي تكون اساس بأنشاء المنظمه لا وقد يصل الحال الى عدم امكانية الانشاء نفسها مالم يتوفر العنصر البشرية كما ونوعا والمادية والمتمثل بالموجودات الثابته والمتغيره لرفع مستوى الاستفادة من ادارتها والتغلب على تلك التحديات والصعوبات التي قد تم تحديدها مسبقا من خلال الاستراتيجية المستخدمه من قبل القيادة الاستراتيجية الكفوءه ومدى علاقة الارتباط والتاثير على ادارة الموارد البشرية في رفع كفاءتها لتقديم افضل الخدمات وتوفيرها للمنتفعين .

لذا يمكن اعتبارها الشريان الرئيسي والاساسي بالمنظمة والمحرك لنشاطها سواء كان في تقديم الخدمات او توفير المنتجات .

 وهذا ما يؤكده كثرة الاهتمام من قبل الباحثين والكتاب ضمن هذا الاختصاص الفاعل والمهم جدا في حياة المنظمات وديموميتها حيثُ الاخذ بنظر الاعتبار المتغيرات المحيطة داخليا وخارجياً ضمن الرؤية الاستراتيجية التي على القادة ان يتمتعوا بها ليضعوا الحلول المناسبة لتلافي والتغلب على العقبات المتوقعه،اذ ان البيئة التنافسية المعاصره تولد ضغطاً كبيراً في المنظمات وباغلب الجوانب والمفاصل ومن أهمها الجانب الإداري ولكي تبقى قادرة على رفع الميزة التنافسية بتلبة حاجات ومتطلبات المنتفعين فان ذلك يؤدي الى الاعتمام باحداث تغيرات على تقنيات إدارية حديثة وحيوية متطورة في المنظمات ولكون العنصر البشرية هو المصدر الرئيسي الذي به تحصل المنظمة على الاستفادة من مواردها المحدوده نسبيا حيث من المهم الاهتمام بسلوكيات واراء الموظفين والعاملين بالمنظمة ذي أهمية قصوى وكبيرة جدا في البيئة العالمية في حقل التنافس العالمي (Hassen et 2014:652)،

هذا وللقيادة الاستراتيجية دور فاعل في تطوير المنظمات، لتحقيق أهدافها، ومنحها القدره التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو، والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير، ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث (المربع،2008:2)

ومما تقدم فأن من المهم ان يدرك المديرون والقادة الأهمية الكبيرة لدورهم وبالمشاركة مع العاملين في وضع تخمين مستقبلي ملائمة للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد العقبات والتهديدات لما يخص العنصر البشري وادارته بشكل يرفع الميزة التنافسية كلا حسب تخصص عمله ،

حيثُ تضمن البحث أربعة فصول ( الفصل الأول ويحتوي على مبحثين هما المنهجية العلمية والمبحث الثاني الدراسات السابقة والفصل الثاني يحتوي على مبحثين ايضأ الأول القيادة الاستراتيجية ، والمبحث الثاني إدارة الموارد البشرية ، والفصل الثالث حيث تضمن الجانب والاطار العملي القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الموارد البشرية في الإدارة عن طريق الاستبانه بمحثين هما الأول هو وصف لواقع القيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثه والثاني تم فية الإشارة وعرض تحليل العلاقة بين المتغيرات والفصل الرابع وهو فصل الختتام فكان مخصص الى الاستنتاجات التي وصل اليها الباحث من خلال الدراسة في الاطر وجانبين (النظري والعملي ) وما عرضة من توصيات ومن الله التوفيق .

**المبحث الاول**

**منهجية البحث**

تعد منهجية البحث المساراو الخطة الذي يتضمن المراحل المتتابعة والخاصة بالبحث التي يسير عليها الباحث ابتداءً من اختيار وتحديد المشكلة وبيان الاهمية والاهداف ووضع الفرضيات وصولا الى الاستنتاجات التي يحاول الباحث اثباتها بطرق علمية وعملية من خلال الجهود السابقة وما يراه ميدانيا وتقديم التوصيات التي من شأنها دعم عمل المنظمات المبحوثه .

**اولا : مشكلة البحث**

لطالما يبدو واضحا مدى التسارع في التطورات التي يشهدها العالم بكل مفاصلة ومجالاته التي تمس حياة الافراد لاسيما في المجالات ( التكنلوجية والصناعية والمعلوماتية والمعرفي ...الخ ) من المجالات المهمة والمؤثرة جدا سواء على مستوى المؤسسات ام على مستوى المنتفعين. بما فيها زيادة الميزة التنافسية .

 لذا لابد من تسليط الضوء والنظر الى العلاقة المؤثرة بين القيادة الاستراتيجية المتمثلة بالاداره العليا في الادارة المحلية والمؤسسات والدوائر التابعة لها من دور اساسي وفاعل جدا يؤثر على نشاطات ادارة الموارد البشرية فيما يخص الكفاءه المتضمنه ( التنظيم والتوجية والتخطيط والتنفيذ والرقابة ) بما ترها ضمن رؤيتها للمستقبل واهتمامها بالمؤثرات المتوقعة وسبل ايجاد الحلول والاجراءات الالزمه لتلافي الصعوبات والتهديدات بالاستفادة من الفرص المتاحة .

 من هنا تكمن مشكلة البحث لوجود بعض التساؤلات وكما يأتي :

1. ما الكيفية الي يتم بها اختيار ووضع قادة استراتيجيون في مراكز القيادة الاستراتيجية من حيث الكفاءه والفاعليه والمهرات والخبرات بمجال معيين وتخمين مستقبلي لرؤى المستفبل القريب والبعيد على حد السواء .
2. مدى إمكانية التنسيق بما يراه القادة الاستراتيجيون وما تراه الحكومة المركزية
3. مدى دعم الكوادر الإدارية وعلى كل المستويات بمعلومات وبيانات الخطة الاستراتيجية المعدة بشكل شفاف ومرن.

**ثانيا : اهمية البحث**

 يبدو واضحاً ومتجلياً ما تحضى به القيادة الاستراتيجية منذ القدم ولحد الان من اهمية اساسية في حياة المجتمعات وعلاقتها بادارة الموارد البشرية وما لها من تاثير ودور اساسي في رفع مستوى كفاءة المؤسسات في اداء مهامها بالاستفادة من الموارد المتوفرة نسبياً ومنها المعنوية.

 حيثُ تكمن اهمية هذا البحث في اتجاهيين اقرب ان يكونا اساسيين هما :-

 1– الاتجاه العلمي ( المعرفي ) ويتمثل بمايلي :

أ – يستمرهذا البحث العلمي بجهود الباحث لتوضح الدور الهام الذي تحتله القيادة الاستراتيجية وعلاقة الارتباط والتاثير بادارة الموارد البشرية واثرها بزيادة وتعزيز كفاءتها.

ب – بيان ماهية القيادة الاستراتيجية واهميتها وابرز صفاتها ومدى علاقتها بادارة الموارد البشرية .

ت – امكانية الاستفادة من التراكم العلمي النظري بما يسهم في اثرأ المكتبة العلمي العراقية بما يؤكد وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث الاساسية وابعاده .

ج \_ تسليط الضوء والاخذ بنظر الاعتبار اختيار قيادات استراتيجية ذات كفاءة وفاعلية وخبرة بالمجال المعنية من حيث الرؤية المستقبلية والتخمين الجيد لخلق توازن بين الفرص والتهديدات مما يزيد الميزة التنافسية في المنظمات المبحوثة .

2 – الاتجاه العملي ( الميداني ) .

أ – ترسيخ اهمية اختيار قادة ذات اختصاص وخبره وكفاءة بمجال القيادة الاستراتيجية .

 ب- ترسيخ أهمية الفيادة الاستراتيجية لدى الجهات المسؤوله عنها وبيان اهميتها لدى جميع افراد المنظات المبحوثة .

ج- التأكيد والتركيز على وجود علاقة ارتباط وتأثر مباشرة بين المتغيرين المستقل المتمثل بالقيادة الاستراتيجية والتابع المتمثل بادارة الموارد البشري من حيث الكفاءة والفاعلية في الادارة المحلية وما له من اثر مسبق بتحديد التقلبات والمتغيرات والعقبات و التي قد تتعرض لها المنظمة في ظل التهديدات والتحديات سواء داخلياً وخارجياً وايجاد الحلول المناسبة لها بالاستفادة من الفرص المتاحه بما فيها الموارد البشرية والمادية المتوفر لديها او التي يمكن توفرها.

 **ثالثاً : اهداف البحث**

1. تكمن مشكلة البحث بقلة الاهتمام والاكتراث لأهمية القيادة الاستراتيجة في المنظمات المبجوثة من دور مهم واساسي فاعل في ادارة الموارد البشرية لدى اغلب الادارات العليا والوسطى والافراد في المنظمات لما للقيادة الاستراتيجية قدرة على الانسجام والتماشي مع التطورات والتحديثات التي يشهدها العالم في مجالات عده ومنها الادارية .

 مما تقدم فان البحث يهدف الى توضيح وبيان هذا العلاقة الاساسية وترسيخ الاخذ بأهميتها والالتزام بمضمونها النظري والعلمية والضغط بجانب تطبيقه عمليا ومهنيا بالمنظمات المعنية وتحقيق الكفاءه لأدارة الموارد البشرية سواء كان بمستوى الادارات العليا او المتوسطة او الافراد العاملين والمنتفعين .

1. توجد علاقة ارتباط وتاثير بين متغيرين البحث والابعاد لكل مهما حيث لهذه العلاقة دلالات منطقية احصائية معنوية .

**رابعاً: حدود البحث :**

يتضمن البحث أربعة حدود أساسية مهمة في الدراسة  **:**

1. الزماني والذي يعبرعن فترة اعداد البحث والتي امتدت من تاريخ1/9/2021ولغاية 15/3/2022 .
2. المكاني والذي يتمثل بديوان محافظة النجف الاشرف والدوائر المرتبطة به .
3. المعرفي والذي استند واعتمد على الدراسات والبحوث والكتب والنشرات وكل ما كتب حول الموضوع سابقا .
4. البشري وهو الذي يتمثل بالكوادر التي تم اللقاء والاتصال بها عن طريق المقابلة الشخصية وعن طريق الإجابات عن الاستبانة التي تم اعدادها وبأشراف الدكتور المشرف وتحكيم الأساتذة المتحكمين

**خامساً : المخطط الفرضي لبحث**

 قام الباحث بصياغة مخطط الدراسة الفرضي يظهر فيه طبيعة العلاقة بين المتغيرين الأساسيين وكما موضح بالشكل رقم (1)

**المتغير التابع**

**أدارة الموارد البشرية**

المتغير المستقل

**القيادة الاستراتيجية**

**القيادة**

**التوجيه الاستراتيجي**

الكفاءة

H1

**\**

H2

**شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث**

 **المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة**

**علاقة تأثير**

**علاقة ارتباط**

**سادساً : فرضيات الدراسة**

**من اجل تحقيق اهداف الدراسة ووفقا لانموذج الدراسة تم صياغة فرضيتين رئيستين وكما يلي :**

**الفرضية الرئيسة الاولى (H1):** هناك علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية و أدارة الموارد البشرية

 وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

1. **الفرضية الفرعية الاولى** : هناك علاقة ارتباط بين القيادة و أدارة الموارد البشرية**.**
2. **الفرضية الفرعية الثانية**:هناك علاقة ارتباط بين التوجيه الاستراتيجيوأدارة الموارد البشرية**.**

 **الفرضية الرئيسة الثانية(H2) :** هناك أثر للقيادة الاستراتيجية على أدارة الموارد البشرية**.**

 وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

1. **الفرضية الفرعية الاولى** : هناك أثر القيادة على أدارة الموارد البشرية**.**
2. **الفرضية الفرعية الثانية** : هناك أثر للتوجيه الاستراتيجي على أدارة الموارد البشرية **.**

**مجتمع وعينة الدراسة**:

يعد اختيار مجتمع الدراسة وعينتها من المهام الاساسية للباحث العلمي والتي يتطلب مهارة عالية الدقة لغرض الحصول على المعلومات والبيانات المطلوب تضمينها في الدراسة والتي يستند عليها الباحث تحليل و مناقشة فرضيات الدراسة للوصول الى نتائج دقيقة ومعبرة عن المفاهيم التي استند لها الباحث في صياغاته لاسئلة وأهداف الدراسة .

شملت الدراسة مجتمع المديريات البالغة سبع مديريات وكما يأتي :

١- ديوان محافظة النجف الأشرف

٢- المديرية العامة للتربية النجف الاشرف

٣- دائرة صحة النجف الأشرف

٤- مديرية العمل والشؤون الاجتماعية

٥- مديرية ماء النجف الأشرف

٦- مديرية بلديات النجف الاشرف

٧- مديرية مجاري النجف الأشرف

**حجم العينة** : تم حساب العينة اعتمادا على ( Taherdoost ، 2017 : 237)

$$n=\frac{P(100-P)z^{2}}{E^{2}}$$

حيث ان:

n: حجم العينة المطلوب

P: احتمال تحقق الصفة المدروسة (0. 5)

E: حد الخطأ المسموح به

Z: القيمة الحرجة للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة α وتساوي (1.96) اذا كان مستوى الدقة المطلوبة (95%).

وعليه تم توزيع ( 108) استمارة استبانة **( ملحق )** وتم استرجاع (104) استمارة منها 4 تالفة و(100) صالحة للتحليل الاحصائي وبهذا تكون نسبة الاسترجاع 92.6 %.

**مقياس الدراسة : المعالجة الاحصائية لتحديد معيار مستوى الموافقة :**

تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات بحسب مقياس ليكرت الخماسى (Likert Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات إلى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة كما هو موضح في جدول رقم (1).

تم تحويل الاستجابات على فقرات الاستبانة (أتفق بشدة ، أتفق ، محايد ، لا أتفق ، لا أتفق بشدة) الى الدرجات الاتية :

جدول رقم (1) يوضح توزيع اوزان العينة

|  |  |
| --- | --- |
| الإجابة | الدرجة |
| أتفق بشدة | 5 |
| أتفق  | 4 |
| محايد | 3 |
| لا أتفق  | 2 |
| لا أتفق بشدة | 1 |

ولتحديد معيار الحكم ( مستوى الموافقة ) تم استخدام المعادلة التالية :

طول الفئة= المدى / عدد الفئات

حيث تم حساب المدى بطرح أقل درجة في المقياس من أعلى درجة في المقياس (5 - 1=4) ، وحيث ان عدد الفئات هو( 5 ) فأن طول الفئة يحسب كما يأتي 4/5=0.8

واعتمادا على ذلك تصنف المتوسطات لاستجابات العينة ومعايير الحكم عليها

و يوضحها الجدول ( 2 )

جدول( 2 ) فئات المتوسطات الحسابية ومعاييرها

|  |  |
| --- | --- |
| فئات المتوسطات الحسابية | المعيار |
| أقل من 1.80 | لا اتفق بشدة |
| 1.80 – 2.59 | لا اتفق |
| 2.60- 3.39 | محايد |
| 3.40 – 4.19 | أتفق |
| 4.20 – 5.00 | أتفق بشدة |

**المبحث الثاني**

**الدراسات السابقة**

**اولاً : ما يتعلق بالمتغير الأول (القيادة الاستراتيجية)**

 تعد الدراسات السابقة من اهم الركائز والاساسيات التي عتمدها البحث للانطلاق بموضوع بحثه منذ تكوين فكرة تمكنه من الاستمرار بما انتهى عنده الباحثين الاخرون في مضمار موضوع بحثه مع الاخذ نظر الاعتبار توضيح اوجة الاختلاف والتشابة بين البحث والدراسات السابقة وهنا سيتم عرض بعض الدراسات السابقة .

 **الدراسة الاولى**

|  |  |
| --- | --- |
| **عنوان الدراسة** | **القيادة الاستراتيجية واثرها على الاداء الوظيفي** |
| السنة  | 2020 م 1441 هـ |
| الباحث  | علاء عبد الحسين مهدي |
| اهداف البحث | 1- التعرف على أدوار وممارسة القيادة الاستراتيجية القائمة لعينة البحث وتوضيح خصائصها ومستواها . 2-التعرف على مستوى الموظفين بوزارة الاتصالات العراقية.3-تشخيص علاقة الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث ( القيادة الاستراتيجية ،أداء الموظفين ). |
| اهم الاستنتاجات | بشكل عام تمتلك الوزراة قيادة استراتيجية حكيمة وفقا لما جاء في اجابات عينة البحث وهذا ما يظهرا جلياً من خلال ابعاد المتغير للادارة الاستراتيجية الذي جاء بنسبة مرتفعه 0 تهتم الوزارة بأخذ رأي الموظفين وشركائهم في القرارات المهمه التي تتعلق بطبيعة العمل بشكل يخلق لديهم نوعا من الرضا الوظيفي  |

**الدراسة الثانية**

|  |  |
| --- | --- |
| **عنوان الدراسة**  | **القيادة الاستراتيجية وأثرها على الاداء الأمني** |
| السنة  | 2021 م - 1442 هـ |
| الباحث | احمد رحيم غثوان الشجيري  |
| اهداف البحث | 1-تناول الباحث فكرة مهمه وهي إدارة المؤسسات الأمنية تضمنت اثر القيادة الاستراتيجية والأداء الأمني .2-ان اغلب المؤسسات الأمنية في العراق تواجه تحديات استراتيجية على رأسها التحديات الأمنية وتطورات التقنية المذهله فهي بحاجة الى فهم حركة بيئتها الأمنية ( الداخلية والخارجية )3-معرفة واقع القيادة الاستراتيجية لقيادة الشرطة .4-معرفة مستوى الأداء الأمني المتميز . |
| اهم الاستنتاجات | تتمثل الاستنتاجات بوجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية المتمثله بابعادها المتمثله (القيادة - الشخصية - اتخاذ القرار) والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ذلك كون القيادة الاستراتيجية تعتمد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد الى منطق التفكير الاستراتيجي وتتميز بوضوح الرؤية المستقبلية المبنية على استشراق المستقبل  |

**ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير الثاني ( ادارة الموارد البشرية في الادارة المحلية )**

**الدراسة الأولى:**

|  |  |
| --- | --- |
| **عنوان الدراسة**  | **أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المد راء** |
| **السنة**  | **2010 م 1441 هـ**  |
| **الباحث** | **محمد الخراببشة**  |
| اهداف البحث | تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية، وتحديد مستوى كفاءة الموارد البشرية في المستويات الإدارية، والتعرف على العوامل والتجارب والممارسات الإيجابية التي تعزز كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية. |
| اهم الاستنتاجات | 1-بلغ المتوسط الحسابي لكفاءة الموا رد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية ( 3.55 )، وهو يميل لمستوى (متوسط).2-الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية في المجالات جميعها، يعزى لمتغيرات هي (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات العمل في المؤسسة، المؤهل العلمي،المستوى الوظيفي،الراتب الشهري للموظف).كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية، يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد كان هذا الأثر لصالح الأعزب. |

**ثالثاً : الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة بالمتغير الأول ( القيادة الاستراتيجية ) :**

**الدراسة الأولى :**

|  |  |
| --- | --- |
| عنوان الدراسة بالانكليزي | The Role Of StrategicLeadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment |
| العنوان الدراسة بالعربي  | دور القيادة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الاكاديمية  |
| السنة  | 2014 |
| الكاتب  | (Mahdia, & Almsafir) |
| اهداف البحث  | أشارت هذه الدراسة الى الدور المتوقع للقيادة الاستراتيجية خلال القرن الحادي والعشرين في حقل التنافس الجديد للرأس المال البشري والاجتماعي وما يحققه من ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة مما ينبغي رعايتها وتطويرها بعناية واهتمام كبير  |
| الاستنتاجات  | التركيز على السكان المستهدفين لهذه الدراسة في جميع الجامعات لاستخدام الدراسة الاستراتيجية الاستقصائية ( الاستبيان ) لجمع البيانات والحصول على النتائج الإحصائية التي توضح علاقة التأثير الإيجابية الكبيرة بين قدرة القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة وأشارت الى ان الكفاءات الأساسية تلازم جنبا الى جنب مع رأس المال البشري والاجتماعي باعتباره مجموعة من الموارد  |

**رابعاً : مجال الإستفادة من الدراسات السابقة**

 كانت استفادة الباحث هي الاطلاع على الدراسات والجهود المعرفية السابقة الخاصةبموضوع البحث حيث اعتبرها الركيزة الأساسية التي انطلق منها برسم تخمين ذهني لمشكلة البحث وإمكانية وضع فرضيات بحثة واثبات وجود علاقة ارتباط وتاثير بين متغيرات البحث الرئيسية وابعادها حيث اغنى الباحثون بهذا المجال المكتبة العراقية المعرفية من خلال تناولهم للمتغيرات والابعاد كلا حسب مايراه مناسباً ومن ثم فهي كانت خير عون للباحث منذ البداية كفكره وحتى الاثبات بالطرق النظرية والعملية وصولا الى تقديم التوصيات التي عرضها بتوصياته ضمن المبحث الثاني الفصل الرابع .

 اما فيما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها فهي رغم انها جاءت داعمة لاغلب أفكار وطروحات الباحثين السابقين بخصوص أهمية القيادة الاستراتيجية لكنها حاولت طرحها بشكل اعمق نوعا ما حيثُ اهتمت بمن يقع عليهم القيادة الاستراتيجية كافراد والكيفية التي يتم عن طريقها اختيارهم ليكونوا قادة ومدى وما هية المواصفات والخصائص التي يجب توفرها بهم وايضاً الاهتمام بالكوادر الإدارية والمعنية بالعمل الإداري ومدى تزويدهم بالمعلومات والبيانات الخاصة بالتوجة الاستراتيجية وبشكل شفاف ومرن والاهتمام بدقة المعلومات وصدقها التي يحتاجها القادة الاستراتيجون والتي تمكنهم من رسم السياسة والتوجه الاستراتيجي الذي يضمن ديمومية المنظة وابقائها على تقديم افضل الخدمات والمتطلبات على المستوى المحلية المتمثل بالإدارة المحلية في محافظة النجف الاشرف .

**الجانب النظري**

**المبحث الاول : القيادة الاستراتيجية**

**اولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية**

 واضح ومن الوهله الاولى ان موضوع القيادة الاستراتيجية مكون من جزئيين هما ( القيادة – الاستراتيجية ) وهناك العديد من الكتب والبحوث والنشرات قديما وحديثاً تناول موضوع القيادة من حيث ما لها من اثر فاعل في مجال المجتمعات الانسانية كون الفرد لابد من العيش ضمن الجماعة سواء كان بحياته الاعتيادية ام حياته الوظيفية داخل المنظمات الهادفة للربح كوظيفة حكومية عامه اوالمنظمات الغيرهادفة للربح وهي التجارية الخاصة وهنا سنهتم بدراسة الموضوع بالمنظمات العامة كونها ضمن اختصاصي الوظيفي 0

 ولغوياً يأتي لفظ القيادة من (الفعل قادَ يَقُود، قَوْداً وقياداً وقِيادَةً، فهو قائِد، والمفعول مَقُود، بمعنى مشى أمامه وتولّى توجيهه وتدبّر أمره ) ( معجم المعاني ) 0

 وحيثُ تم بيان مفهوم القيادة من قبل الباحثين والمتخصصين بعدد مفاهيم وكما مبين بعض منها ادناه:-

. ورد عن (Miao et al;2012: 379) اان القيادة هي ( قدرة القادة على تغيير الوضع الحالي من خلال تطوير القيم المتبادلة المشتركة والاحتياجات والتطلعات، بهدف توليد الوعي وقبول اهداف المجموعة ويخلق القادة رؤية للمستقبل).

. ورد عن ( Barbuto et al;2014‏ ) ان مفهوم القيادة هو (الرغبة في إحداث اختلاف إيجابي في حياة الآخرين والتزامه بالمهارة الروحية أي ادراك القائد مما يجعله بارعا في التقاط الإشارات من البيئة وفهم آثارها، والتي تجعل المنظمة تقدم إسهامات إيجابية في المجتمع من خلال ممارسات الاعمال المسؤولة وتطوير المجتمع )0

. ورد عن (رضوان ،1992 : 81) القيادة هي فن توجية الافراد والجماعات وتنسيق جهودهم وتحفيزهم للوصول النتائج المرجوه 0

. ورد عن ( العبادي واخرون 2019 ص:11) بان القيادة الاستراتيجية تعود اصلا الى المنافسة ، والمنافسة اساسها الاستثمار بالشيء وعدم السماح للطرف الاخر(المنافس) من الاستحواذ علية

( كسبة ) لذا يصنع كل المتنافسين استراتيجية للفوز على الخصم 0

. ورد عن ( 5: 2010 , Kenneth) بان القيادة الاستراتيجية هي العملية التي يمارسها الشخص

( القائد) لتأثبر بالآخرين المرؤوسين ( التابعين ) لغرض تحقيق أهداف المنظمة المرجوه وقيادتها بشكل يجعل منها أكثر قوة وقدرة على التماسك وتحمل الظروف والضغوطات الخارجية" .

. كما وعرفها ( Bratton،Alat،2005:5) بانها عملية التوجية والاتصال تهدف لتحفيز العاملين وتوضيح التصورات للمستقبل من اجل احداث عملية التغير والتطوير في نشاط المنظمة .

. ويرى ( ويلين و هنجر ،1990 : 28 ) ان القيادة الاستراتيجية في المنظمات ذات اهمية كبيرة لانها

تضع او تحدد الهدف التي تسير علية المنظمة كلها ومعظم القادة في الادارة الوسطى ينظرون الى رؤسائهم طلباً للنصح والارشاد وبالتالي فانهم على استعداد للتقليد الخصائص الى المديرين الناجحين في القمة ويرغب العاملون في اي منظمة في الحصول على رؤية واضحة لما يعملون في سبيله والاحساس بمهمة المنظمة وتكون الادارة العليا في موقف يسمح لها بتحديد وتوصيل هذا الاحساس بمهمة الى القوى العامله في المنظمة كافة0الباحث ( زياد الشحماني 2016:3)

. كما ويرى ( سعيد ، عباس 2017 :79 ) بأ نها القدره على التوقع والتنبؤ ببصيرة مستقبلية والمحافظة على ثقافة المنظمة وقيامها وتمكين العاملين على احداث التغير الضروري من خلال الاهتمام بتطوير رأس المال البشري والعمل على تعزيز الممارسات الاخلاقية واستدامة الموارد للبقاء والنمو والازدهار.

. كما ويرى (Laljani,2009:23) بانها القدرة على التأثير على الآخرين في اتخاذ القرارات التي تعزز قدرة المنظمة على المدى الطويل مع الاحتفاظ في نفس الوقت على الاستقرار المالي لها.

(وهنا تجدر الاشاره الى ان القيادة هي احد ابعاد المتغير المستقل التي تم اختيارها لما لها من علاقة ارتباط منطقية بالمتغير التابع )

مما ورد اعلاه ومن خلال ممارستي لمهامي الوظيفية ارى ان القيادة لها دور فاعل ومهم جدا حيث يمكن ان توضح بأنها (هي اسلوب وفن يستخدمه شخص يسمى القائد يمتاز بالقدرة على التأثير في نفوس الاشخاص يسمون التابعين او المرؤوسين ضمن فرق العمل في المنظمة يعملمون سوية وبشكل جماعي لغرض تحقيق هدف وغاية تلك المنظمة ويكون قريب جدا عليهم وعلى مشاكلهم التي قد يتعرضون لها والمشاركة في ايجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب مما يؤدي الى تحفيزهم وزيادة ولائهم للمنظمة وبالتالي يدفع بهم لتقديم الافضل والافضل وغالبا ما يكون القائد مدير عارفاً وملماً بتفاصيل العمل مما يحعله بمثابة زعيم ينقاد له كل التابعين )0

اما الجزء الثاني من موضوع القيادة الاستراتيجية هو ( الاستراتيجيه ) حرص الكثير من الباحثين والمتخصصين في اثراء موضوع الاستراتيجية حيثُ ان اصل هذه الكلمة يعود اصل اشتقاق الكلمة اليونانية (Stratçgos) وهي كلمة مكونة من مقطعين؛ المقطع الأول منها هو (stratus) ويعني الجيش، والمقطع الثاني هو (ago) ويعني القيادة أو الحركة، كما تُعتبر الاستراتيجية خارطة طريق للمؤسسات؛ تُحدد رؤيتها، ومهمتها، وأهدافها، وعليه فإنّها تهدف إلى زيادة ودعم نقاط قوة المؤسسة وإضعاف نقاط قوة المنافسين.

 وبالنظر للاهميه التي تحققها الاستراتيجه فكان لابد من التوسع في نطاقها من العسكري المستخدم بخطط الحروب وقيادة الجيوش وجعلها تشمل جميع مفاصل الحياة لتستطيع المنظمات مواجهة التطورات والتحديات التي شهدها العالم في مختلف المجالات والاختصاصات لتوفر متطلبات السكان وتواجة النمو والزيادة الحاصله في العدد والمتطلبات والخدمات 0

**ثانياً : اهمية القيادة الاستراتيجية**

 إشارة (داود ، 2018: 40 ) ان أهمية القيادة الاستراتيجية بمميزاتها وخصائصها وعلى رئي الباحثون المتخصصون تتجلى بالنقاط الاتية :

1. تتمثل أهميتها من خلال اهتمامها برأس المال البشري بعدها عامل مهم للابتكار ومصدر ذا قيمة للتحقيق الميزة التنافسيه .
2. الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في قدرتها على تحديد طبيعة المشاكل التي تواجهها ومن ثم العمل اختيار البدائل لحل المشاكل التي تواجه المنظمة .
3. قدرتها على مواجهة حالات عدم التأكد من البيانات التي تتسم بالغموض المتفاقم والتعقيد بالبيانات والمنظمات اليوم هي بامس الحاجة الى قيادة استراتيجيه .

مما تقدم اعلاه يرى الباحث ان هناك علاقة ارتباط وتأثير واضحه ذات تناسب طردياً بين كفاءة وابداع وفاعلية وفكر القيادة الاستيراتيجيه من جهة و نجاح المنظمة وزيادة ميزتها التنافسية من جهة اخرى في مختلف مهامها واعمالها حيثُ كلما كانت القيادة الاستراتيجية فاعلة وذي كفاءه وقدره في المجال كانت المنظمة فعالة ومتمكنة في تأدية مهامها واعمالها بشل افضل ومتميز

**ثالثاً : خصائص القيادة الاستراتيجية**

 بعد بيان اهمية القيادة الاستراتيجية ودورها الهام والاساسية بنجاح المنظمة في تأدية مهامها ومسؤوليتها بالشكل المطلوب واعتماد التوازن الاستيراتيجي بين المتطلبات وما متوفر وما يمكن توفيره منها في الوقت والمدة المناسبة لابد من بيان اهم خصائص وصفات القائد الاستيراتيجي كما وردت عن ( 2001 : 98 Hill & jones) والتي يمكن اجمالها بما يأتي:

1. الرؤية، البلاغة والفصاحة والاستقامة Vision, Eloquence and Consistency: واحدة من المهام والمسؤوليات الرئيسة للقيادة هي إشعار المنظمة بالتوجه، والقائد القوي هو الذي يملك الرؤية لما ستؤول إليه المنظمة وأكثر ما يدعم هذه الرؤية
2. البلاغة الكامنة لإيصال هذه الرؤية إلى الآخرين في المنظمة بمصطلحات تحفز هؤلاء الأفراد، ولا شك في أن الإستقامه في توضيح الرؤية أمر دائم حتى تصبح وكأنها جزء من ثقافة المنظمة وتكون أمراً ضرورياً للقائد الاستراتيجي ولا يمكن الاستغناء عنه.
3. الالتزام Commitment: إنَّ القائد القوي هو الذي يبرهن التزامه برؤيته لأن ذلك من شأنه أن يعطي اندفاعاً للمرؤوسين للرغبة في العمل بأقصى ما يستطيعون.
4. اللارسمية Informal: القائد الناجح هو الذي يطور شبكتي عمل رسمية ولا رسمية تزود الأفراد بالمعلومات وبث روح الشفافية بخصوص ما يجري في منظمتهم، فهم لا يعتمدون على نظام الاتصال الرسمي فق وانما يتعدى أيضاً الى الاعتماد على النظام اللارسمي الذي يقرب هؤلاء القادة من المرؤوسين وتوضح سوء الفهم الذي قد تحدثه الاتصالات الرسمية فضلاً عن الآثار المعنوية في ذلك.
5. الاستعداد للتفويض والتمكين Willingness to Delegate and Empower: إنَّ القادة الجيدين هم الذين يمتلكون مهارات والخبرات الجيدة ويدركون أنه ما لم يفوضوا الصلاحيات فإنهم يصبحون غارقين تماماً في كم هائل وكبير من المهام والمسؤوليات. إن تفويض المرؤوسين في اتخاذ القرارات أداة ووسيله تحفيز جيدة وهذا يوجد إحساساً بأن نتائج القرارات المتخذة مسؤولية الجميع وخصوصاً المنفذين الذين تم تفويضهم وإن مستقبل نجاح المنظمة مرهون بقيادتها.
6. الاستعمال الماهر للسلطة Astute Use of Power: إنَّ الاستعمال الذكي للسلطة يعني ثلاثة أشياء الأول هو أن القائد الذكي هو الذي يمارس لعبة السلطة "Power Game" بمهارة حين يستعملها لتمرير أفكاره بدلاً من فرضها، والثاني، هو أن القائد الماهر هو الذي يلزم المنظمة برؤية محددة والثالث أن القائد الناجح هو الذي يعنى بتخمين البرامج وتعظيم الإنتاج والجودة في المنظمة.
7. الذكاء العاطفي (الشعوري) Emotional Intelligence: ويقصد به الثقة بالنفس، توجيه الذات، الدافعية والمهارات الاجتماعية، ووفقاً لنظرية (Goleman) فإن القادة الذين يمتلكون هذه الصفات والذين يبدون درجة عالية من الذكاء الشعوري يميلون إلى أن يكونوا أكثر فاعلية من أولئك الذين تنقصهم هذه الصفات، إذ أنهم لا يتخذون قرارات ارتجالية. مستوحاة من

 ( العوادي ، 2017 :27 )

**سابعاً : البعد الأول ( القيادة )**

تعرف القيادة بانها عبارة عن قيام شخص ما يسمى القائد بعملية اقناع لأشخاص ضمن مجموعة معنية، حيث يلعب دور القدوة والاسوة للاخرين بما يملكه من قدرة على الاقناع والتأثير بهم للوصول الى الأهداف المرجوة ، ولكي تكون القيادة ناجحة يجب ان يتبع الافراد هذه الطريقة وينفذها ، حيثُ يشير مصطلح القيادة الى إمكانية التاثير بنفوس المجموعة وارغامهم على الاتباع وتنفيذ القوانين المعينة وبدون قوه وانما بأسلوب الاقناع ، ويكون الهدف تحقيق المصالح والاهداف المرجوة وإنجاز المهام حت يتمكن القادة الناجحون من قياس مدى قدرتهم على تحقيق معنى القياد بشكل صحيح ، يجب ان يحددوا أساليب كيفية ارتباطهم بالاخرين داخل حدود المنظمة او خارجها .كما يؤخذ بعين الاعتبار كيفية رؤية القادة لنفسة ومركزه . (Nasir،2013:9) الشجيري 2021:22

**أهمية القيادة**

 للقيادة كباقي المواضيع لها أهمية كبيرة وواسعة في حياة المنظمات والافراد العاملين فيها والمنتفعين سواء كانت منظمات عامة او خاصة تهدف الى تقديم خدمة او منتوج ويمكن ايجاز بعض اهميتها

بما يأتي :

1-تعتبر القيادة حلقة وصل بين الطبقة العاملة واهداف وخطط المنظمة وتصوراتها وقراءتها للمستقبل

2-تسهم القيادة في صهر جهود العاملين في بوتقة انجاز الأهداف وتحقيقها.

3-تفرض السيطرة على العوائق التي تقف في وجه تحقيق الأهداف والعمل على إيجاد حلول جذرية لها

4-تساعد على تدريب الافراد والعاملين وتنيتهم وتحفيزهم .

5-تحفز قدرات الافراد ومهاراتهم الإنسانية والعملية .

**ثامناً : البعد الثاني ( تحديد التوجة الاستراتيجي )**

 يعد تحديد التوجه الاستراتيجي من اهم ابعاد القيادة الاستيراتيجيه لما له من دور هام يتمثل برؤية المنظمة المستقبلية للزمن المقبل سواء كانت بعيدة الامد او قصيرة من اجل الوصول الى هدف المنظمة المنشود بالاستفادة والموازنة بين الفرص والتهديدات

كما يرى الباحثون بهذا المجال ان الرؤية عبارة عن نظرة او صورة تطمح المنظمة الوصول اليها

. يرى ( العيساوي واخرون ، 2012:225) ان الرؤية الاستراتيجية هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة ان تكون عليها مستقبلاً بتكريس جهودها لتحقيق اهداف المنظمة وفق الرؤية المرسومه وتمثل حالة التنبؤ للاحداث المستقبلية كما وتعتبر من فنون ومهارات القيادة الكفوءه

. ويرى (kantabutra & avery2011) ان لرؤية القائد اهمية كبرى لاجل الحصول على الاهداف المرجوة وفق الرؤية المستقبلية ويتمثل بالازام الموظف بالمنظمة لاداء مهامه بفاعلية تبعاً لما ورد عن etel 2015:141)،(Cheema

 لا تعني الرؤية التصور او الخيال فقط بل لها علاقة بالاوضاع القادمة من حيث كونها اداة قوة تستند الى التطلعات المستقبلية وقيم الخبرات المتراكمة والتي يمتلكها القائد لفهم الواقع والمستقبل الذي عليه المنظمة والذي يؤدي الى توحيد جهود العاملين باتجاه الوصول الى غراض الاعلى للمنظمة .

كما وان التوجة الاستراتيجي يتضمن تطوير رؤية طويلة الامد لما تحتوية استراتيجية المنظمة وتكون من( 5-10) سنوات مستقبلية حيث فلسفة الاهداف تمثل الرؤية طويلة الامد وهي الصوره الافضل التي ترغب المنظمة بها وتكون على جزئين .

يشير (Waldman et al.,2001:134 ) ان التوجة الاستيراتيجي يتكون من قسمين هما :

 الاول بعيد الأمد والمثالي من جزئين هما: الفكرة الجوهرية (Core Ideology) والتصور المستقبلي (Envisioned Future). فالفكرة الجوهرية تحفز العاملين من خلال تراث المنظمة والتصور المستقبلي أو ما يسمى بالمستقبل المنظور يشجع العاملين لتحقيق أعلى من توقعاتهم في انجاز التغير والتطور المطلوب .

الثاني والتصور المستقبلي يعمل بمثابة دليل مرشد لكثير من المجالات في إستراتيجية المنظمة وعملية تنفيذها بضمنها التحفيز والقيادة وتخويل العاملين والتصميم التنظيمي، إذ أن أكثر التغيرات في التوجه الاستراتيجي تكون صعبة في تصميمها وتنفيذها, وأن (CEO) ذو الشخصية القوية قد يتبنى التزام أصحاب المصالح برؤية جديدة وتوجه استراتيجي جديد. وإن هدف اكتساب الحاجات قصيرة الأمد للمنظمة يحتاج لتعديل الرؤيا والتوجه الاستراتيجي بينما الحفاظ على البقاء طويل الأمد يكون من خلال إدارة محفظة الموارد بفاعلية (Hitt et al.,2007:373).

**المبحث الثاني**

**اولا : نشأة ادارة الموارد البشرية**

إنَّ تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجعُ إلى قرنين من الزمان تقريباً، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم حيثُ سميت هذه الإدارة بعدة تسميات مختلفة منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، ادارة القوى العامله ، إدارة الأفراد… إلخ من التسميات .

ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلافَ لم يمنعِ التطورَ الموازيَ في الاهتمام بالعنصر البشري حتى ظهر مصطلحُ إدارة الموارد البشرية في بداية الستينيات من القرن العشرين، وظهور هذا المصطلح مَثَّل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية..! ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين “إدارة الأفراد”. حتى عام 1980م تقريباً فغير مسمى “إدارة الأفراد” إلى “إدارة الموارد البشرية”، وإنَّ هذا التغييرَ لم يكن في المسمَّى فقط، ولكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارةُ العليا في المنظمة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً.

 وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجيةٌ تخطيطية وتنفيذية خاصة بها تعمل من خلالها على تحقيق الاستراتيجية الأم للمنظمة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحدَ أعضاءِ بل من الأعضاء المؤثرين الإدارة العليا، الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

وأصبح الأفرادُ العاملين في إدارة الموارد البشرية من المتخصصين، فهم إخصائيون لهم دراسات خاصة، وقد احترفوا العملَ في مجال إدارة الموارد البشرية، وكان لتغير الدور بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الأثرُ الكبيرُ في توجه العديد من الجامعات الكبرى آنذاك إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى “إدارة الموارد البشرية”.

كما وان الموارد البشرية تطور أساليب تفكير جديدة لا تسهم فقط في المخرجات النهائية ولكنها تسهم أيضا بان تجعل الطرق ممكنا بالنهاية ،حيثُ احتل حقل الموارد البشرية وما زال أهمية كبيرة جدا كحقل معرفي (الطائي واخرون 2014:39)

**ثانيا : ماهية ادارة الموارد البشرية**

 تعتبر إدارة الموارد البشريّة واحدة من أهمّ العمليّات والمهام الإداريّة في المُنظَّمة، حيث إنّها تهتمُّ بالعنصر البشريّ الذي يُنفِّذ أنشطتها، ومشاريعها جميعها، كما أنّ لهذا العنصر دوراً رئيسيّاً في تحقيق أهدافها، علماً بأنّها عمليّة تنظيميّة تُعنى بالأمور التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المُنظَّمة، كاختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تترتّب على حياتهم (الزعبي 2013 :56 ) ومن الجدير بالذكر أنّ ما يتَّصف به العنصر البشريّ من مهارات يُعَدُّ وسيلة لتحقيق النجاح المُستمرّ، كما أنّه يُعتبَرُ ذات ميزة تنافسيّة مهمّة؛ ذلك لأنّه لا يمكن أن يقلد او يماثله، ولأنّ عطاءه مُتناغمٍ، وبلاضافة إلى أنّه المُحرِّك لجميع عوامل الإنتاج الأخرى.

حيثُ تم تعريفها بالعديد من التعاريف حسب اراء الباحثين والمفكرين والتي منها ما يأتي :

1. عرفها الطائي والعبادي ( 2015 :29 ) في كتابهم ادارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري بأنها
2. ( هي تلك الادارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية واهداف الموارد البشرية بما يضمن لها الاستخدام الفعال لهذه الموارد من اجل السغي الى تاكيد فعالية المنظة داخل بيئتها التنظيمية )
3. بأنها ( عبارة عن مستودع كبير للجهود الكامنة والتي يمكن تطويرها استراتيجيا والاستفاده منها وتوسيعها الى حد كبير لمنافسة والتميز
4. بأنها ( الادارة المسؤولة عن اداء الفعاليات والانشطة والتي تتمثل في التخطيط للحصول على الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها وقيادتها وتحفيز الموظفيين للوصول الى اعلى مستوى من الانتاجية بكفاءه والجمع بين المنظمة والموظف في الاتجاه والمساهمه في تحقيق اهداف كلا منهم 0وكذلك المساهمه في زيادة حصة المنظمة في السوق والمحافظة عليها ) .

ومما ورد اعلاة من تعاريف لإدارة الموارد البشريّة ومن خلال مايره الباحث من خلال موقع عمله الوظيفي في ديوان محافظة النجف الاشرف بانها ( مجموعة الانشطة ، والإجراءات التي تقع ضمن مسؤولية ادارة الموارد البشرية ذات العلاقة اعتباراً من اختيار العاملين، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المُنظَّمة، وتوليد صلات التفاهم والانسجام لخلق التعاون بينهم، وبين الإدارة، وذلك بزيادة الثقة فيما بينهم؛ ممّا يساعد على وصول المُنظَّمة إلى الهدف المرجو والغايات التي تم التخطيط لها مسبقا ، من خدمات ومتطلبات ومنتجات للعملاء والمستفيدين .

ولكي يكون المدير ناجحا لابد من الاعتماد على عناصر الإدارة واهمها :-

1. التخطيط ( يعتمد التخطيط على تحديد اهداف المنظمة ورسم السياسات وتكوين خطط عمل وقد تتكوم من خطة رئيسة ومنها خطط فرعية لتكون بمجموعها خطة رئيسة تحقق اهداف المنظمة)
2. التنظيم (وهو عملية تنسيق بين مقومات الإدارة المختلفة وهي شاملة بين الموارد البشرية والموارد المادية)
3. التوجية ( يعني وبعد الانتهاء من التخطيط والتنظيم يتم توجية العمال نحو تحقيق الأهداف المحدد ضمن الخطط المرسومه وفق السياسات المبيينة ورسم طرق العمل الصحيحة).
4. الرقابة ( هي العنصر الرابع بعد التخطيط والتنظيم والتوجية حيثُ تكون معنية بكشف الأخطاء وتاكد من ان العمل يسير وفق القواعد والسياسات المحددة للوصول الى الأهداف المنشودة حيث تشمل الاشراف والمتابعة وقياس الأداء بتحديد المعاير المناسبة لتقيم الأداء ). ( د.فيصل فخري مراد1983)

شكل رقم ( 2 ) يوضح دور عناصر الإدارة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   التخطيط التنظيم التوجية الرقابة

|  |
| --- |
| عناصر الإدارة |

|  |
| --- |
| الإدارة الناجحة |

 |

**المصدر ( اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المعرفية السابقة )**

**ثالثا : أهمّية وأهداف إدارة الموارد البشرية**

يرى (بوهينة و مريم ، 2014-2013) ان اهمية ادارة الموارد البشرية تتلخص بعددة نقاط من اهمها ما يأتي :-

1. المساعدة على توفير مناخ تنظيميّ مناسب للعمل، من خلال تحفيز المُوظَّفين، ممّا ينعكس إيجاباً على الرضى الوظيفيّ لديهم، وبالتالي زيادة الإنتاجيّة.
2. لاهتمام بتحقيق الأهداف الاستراتيجيّة للمُنظَّمة، وذلك من خلال الاستفادة من الكفاءات الموجودة فيها.
3. الاهتمام بتدريب المُوظَّفين، وتحقيق استقرارهم الوظيفيّ، كما تهتمّ بالأجور، والرواتب؛ لضمان زيادة الإنتاجيّة.
4. توفير التكاليف المرتفعة على المُنظَّمة، والتي قد يتسبَّب فيها المُوظَّفون في حال تمّ إيقافهم عن العمل، أو في حال عدم منحهم الترقيات، أو العلاوات.
5. لمساعدة على اكتشاف المشاكل، والصعوبات التي تتعلَّق بالأفراد، والتي تنعكس سلباً على فعاليّة المُنظَّمة، كما أنّها تساعد المدراء على إدارة هذه المشاكل، وحلّها من خلال توجيه النصح، والإرشاد.
6. لاهتمام بالتنسيق بين الوحدات المختلفة في المُنظَّمة، كما تهتمّ بالنشاطات المُتعلِّقة بالأفراد جميعهم.

**رابعاً : بعد الكفاءة**

 تعد الكفاءة موضوعا حديث اولاه الباحثون والمتخصصين اهتماما بالغاً فيما يتعلق بتيسير إدارة الموارد البشرية .، ذلك لما للمورد البشري من اولوية واهميه لدى أي منظمة حيث انها عنصر مهم جدا في تحقيق أهدافها المنشودة من خلال ما يمتلكه من خبرات ومهارات ومعارف ومن هذا المنطلق فأن الكفاءة في تسير الموارد تعتبر الركن الأساسي الذي تعتمد علية المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة ( شنكامه ، 2013 : 9) **.**

حيث ورد في ( المعجم الوسيط ) ان مصطلح الكفاءة لغتة مشتق من كلمة ( كفا ) أي الكفاءة العلمية هي امتلاك الشخص قدرة إضافة الى مؤهلاته العلمية يتمتع بكفاءة عليا ويمتلك الفرد القدرة العاليا على العمل وبجدارة واستحقاق وبناءا علية فأن تعريفها يعني الحالة التي يكون فيها الشيء مساويا بشيء اخر مع العلم ان مفاهيمها الخاصة تختلف باختلاف مجالاتها المتعددة رغم انها جميعها متفق في التركيز على تحقق النتائج الى الأفضل باقل التكاليف وبذل مجهود اقل فتختلف الكفاءة الإنتاجية عن الفنية .

المصدر ( المعجم الوسيط ، 2014 ،WWW.almaany.com )

كما تم تعريفها من قبل ((Tršková, 2016: 3) بأنها قدرة و استعداد الموظف للقيام بمهام او نشاط معين مكلف به اوامتلاك موظف او عامل مهارات وصفات والمميزات التي تجعله اثر كفاءة بأداء اعماله ومهامة والحصول على نتائج أفضل للمنظمة، وان مفهوم الكفاءة يعد في مقدمة اعمال المنظمة والادارة بهدف تطوير الافراد العاملين في المنظمة مما يزيد نسبة تحقيق الاهداف الطويلة والقصيرة الاجل، وبعبارة اخرى ان ادارة المنظمة لها تأثير مباشر في زيادة ونقصان كفاءة الافراد من خلال التأثير التحفيز على الافراد العاملين للوصول الى الكفاءه العالية.

كما وتم تعريفها **Ruddock, 1994: 97-100)**) بانها الاستفادة من القوى العاملة (المورد البشري) والاليات وكافة الموارد المادية ودمجها مع التخصيصات المالية مع طاقات الموظفين العاملين ضمن المنظمة بهدف الحصول على افضل النتائج سواء خدمات اوخدمة ، ويمكن تحسين ورفع الكفاءة من خلال العمل بنظام الحوافز والمكافئات المادية والمعنوية وفتح المجال ومح بعض الحرية للموظفين من حيث الالتزام ومنحهم المساحة الممكنة للعمل بشكل مريح ومرن حتى ليتمكنوا من اظهار طاقاتهم ومهاراتهم .

 تُقسم كلٌّ من الكفاءة إلى عدّة أنواع لكلٍّ منها خصائص ووظائف مُعينة وفيما يأتي معلومات عن هذه الأنواع :

1. **الكفاءة الفرديّة:**هي مسؤوليّات الأفراد نحو الأحداث والمشاكل التي تُواجههم في الأوضاع المهنيّة
2. **الكفاءة الجماعيّة:** هي من المَجالات التي تهتمّ بها المُنشآت بشكلٍ متزايدٍ؛ حيث تُساهم في تَعزيز التعاون بين مكوّنات الكفاءة الفرديّة ويُحدّد وجود هذا النوع من الكفاءة عن طريق دراسة علامات الاتصال الفعّال والمُعتمد على لغة مُشتركة في بيئة العمل وتوفير المَعلومات المناسبة
3. **الكفاءة الاستراتيجيّة:** هي نوع الكفاءة المُرتبط مع إدارة الموارد البشريّة حيث من المهم تحديد المهارات والكفاءات الخاصّة في العاملين والموظّفين من أجل مُقارنتها مع المتطلبات التي تُساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجيّة الخاصة في المُنظمة .

**خامساً : الكفاءة والفاعلية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها**

تؤدي كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في أيجاد الحلول لمشاكل الموارد البشرية في المنظمات، و تساعد على تطوير الحلول المناسبة لها .إذ يصعب اليوم أن نتوقع بأن تحقق منظمات الأعمال الكفاءة و الفاعلية دون الاعتماد على استراتيجيات مناسبة لمواردها البشرية.وهنا يجب التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المتمثله في تخطيط الموارد البشرية، و الاختيار و التعيين، و تقويم أداء العاملين، و تدريب العاملين و علاقتها بالأداء المؤسسي. والتي تتلخص بما يأتي :

1. توجد علاقة إيجابية بين كفاءة استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المنظمات و أدائها .
2. توجد علاقة إيجابية بين كفاءة و استراتيجيات الاختيار و التعين في المؤسسات و أدائها المؤسسي

 (كايد ، :94 :2005)

**الجانب العملي :**

اولاً : التحليل الديموغرافي لعينة الدراسه

تضمنت الدراسة التحليل **الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسه وكما موضحه بالجدول ادناه .**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| المتغير | الخصائص | العدد | النسبة |
| النوع الاجتماعي | عدد الكور | 75 | 75 |
| عدد الاناث | 25 | 25 |
| الفئة العمرية | أصغر من 30 سنة | 6 | 6 |
| 40-31سنة | 42 | 42 |
| 50-41سنة | 33 | 33 |
| أكبر من50سنة | 19 | 19 |
| سنوات الخدمة | 10سنوات فما دون | 25 | 25 |
| 20-11سنة | 49 | 49 |
| 30-21سنة | 21 | 21 |
| أكثر من 30سنة | 5 | 5 |
| نوع الوظيفة | ملاك دائم | 87 | 87 |
| ملاك مؤقت | 13 | 13 |
| المؤهل العلمي | أبتدائية | 4 | 4 |
| متوسطة | 2 | 2 |
| أعدادية | 8 | 8 |
| دبلوم | 13 | 13 |
| بكالوريوس | 67 | 67 |
| دبلوم عالي | 1 | 1 |
| ماجستير | 5 | 5 |
| دكتوراه | 0 | 0 |

**توزيع عينة**

**الدراسة حسب**

**الجنس**

**شكل ( رقم )**

**شكل( 4) توزيع عينة الدراسة بحسب الاعمار**

**شكل( 5) توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة**

**شكل(6) توزيع عينة الدراسة بحسب نوع الوظيفة**

**شكل (7) توزيع عينة الدراسة بحسب التحصيل العلمي**

**ثانياً: تحليل آراء أفراد عينة البحث حول متغيرات البحث واستجاباتهم**

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارة الاستبيان وذلك من خلال تحليل اراء واجابات عينة البحث حول متغيري الدراسة المتمثلة بالمتغير المستقل **القيادة الاستراتيجية** الذي تضمن ثلاثة ابعاد هي (القيادة ، التوجيه الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع ادارة الموارد البشرية الذي تضمن بعد هو (الكفاءه) . استعمل لهذا الغرض مقياس ليكرت خماسي التدريج واعتمد معيار الاختبار المتمثل بالوسط الفرضي البالغ (3) معيارا لقياس و تقويم الدرجة المستحصل عليها من اجابات افراد عينة الدراسة.

تم عمل جداول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة لاستخدامها في اغراض عملية التحليل الاحصائي الوصفي بهدف الحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان المئويه .واستنادا على ذلك سيتم توضيح الوصف التفصيلي لاراء واستجابات افراد عينة الدراسة على مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة وعلى النحو الاتي:

**الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة :**

**اولا -العامل المستقل :**

جدول ( 9 ) الخصائص الوصفية لاستجابة المبحوثين على ابعاد القيادة الاستراتيجية

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
| **القيادة(x1)** | 3.64 | 0.94 | أتفق  |
| **التوجيه الاستراتيجي(x2)** | 3.53 | 0.98 | أتفق |
| **مجموع المتغير** | 3.57 | 0.94 | أتفق |

**المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجوبة المبحوثين والتحليل الاحصائي**

يبين الجدول ( 3 ) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الموافقة على ابعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) ، ويتضح مايلي:

1. حصل بُعد **القيادة(x1)** على متوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.94) مما يشير الى ان متوسط فقرات هذا البعد اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، ويدل مستوى الموافقة ( اتفق) على ميل افراد عينة البحث للاتفاق على مفاهيم الفقرات.
2. حصل بُعد **التوجيه الاستراتيجي(x2)** على متوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.98) مما يشير الى ان متوسط فقرات هذا البعد اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، ويدل مستوى الموافقة ( اتفق) على ميل افراد عينة البحث للاتفاق على مفاهيم الفقرات.
3. حصل متغير القيادة الاستراتيجية على متوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.94) مما يشير الى ان متوسط فقرات هذا البعد اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، ويدل مستوى الموافقة ( اتفق) على ميل افراد عينة البحث للاتفاق على مفاهيم جميع الفقرات.

**ثانيا -العامل التابع**

جدول ( 4 ) الخصائص الوصفية لاستجابة المبحوثين على ابعاد **ادارة الموارد البشرية**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
| **الكفاءة (y1)** | 3.74 | 0.97 | أتفق  |
| **مجموع المتغير** | 3.67 | 0.96 | أتفق |

**المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجوبة المبحوثين والتحليل الاحصائي**

يبين الجدول ( 10 ) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الموافقة على ابعاد المتغير التابع (**ادارة الموارد البشرية**) ، ويتضح مايلي:

1. حصل بُعد **الكفاءة (y1)** على متوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.97) مما يشير الى ان متوسط فقرات هذا البعد اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، ويدل مستوى الموافقة ( اتفق) على ميل افراد عينة البحث للاتفاق على مفاهيم الفقرات.
2. حصل متغير **ادارة الموارد البشرية** على متوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.96) مما يشير الى ان متوسط فقرات هذا البعد اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، ويدل مستوى الموافقة ( اتفق) على ميل افراد عينة البحث للاتفاق على مفاهيم جميع الفقرات.

**ثانيا: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبارها وقياس اثر أبعاد** القيادة الاستراتيجية **في ادارة الموارد البشرية :**

**أ : تحليل واختبار علافات الارتباط بين متغيرات الدراسة:**

يحتوي هذا المبحث على علاقات الارتباط واختبارها بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسة الاولى وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية .استعمل لهذا الغرض معامل ارتباط بيرسون وتم اختبار معاملات الارتباط المحسوبة باستخدام احصاءات الاختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين متغيرات.

1. **اختبار الفرضية الرئيسة الاولى (H1):**

من اجل اعطاء اجابة دقيقة بشان اثبات صحة الفرضية الرئيسة الاولى او عدم صحتها والقائلة بان " هناك علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية و أدارة الموارد البشرية" ينبغي اولا اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها او عدم صحتها وكما ياتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

فرضية العدم (H**01**) : ليس هناك علاقة ارتباط بين القيادة و أدارة الموارد البشرية**.**

الفرضية البديلة (H11): هناك علاقة ارتباط بين القيادة و أدارة الموارد البشرية**.**

1. **أختبار الفرضية الفرعية الثانية** :

فرضية العدم (H**02**) : ليس هناك علاقة ارتباط بين التوجيه الاستراتيجيو أدارة الموارد البشرية**.**

الفرضية البديلة (H12): هناك علاقة ارتباط بين التوجيه الاستراتيجيو أدارة الموارد البشرية**.**

جدول (5) نتائج قياس العلاقة واختبارها أبعاد القيادة الاستراتيجية و أدارة الموارد البشرية.

|  |  |
| --- | --- |
|  **المتغير التابع****أبعاد المتغير المستقل** | أدارة الموارد البشرية. |
| **معامل الارتباط** | **قيمة (t) المحسوبة** | **قيمة (t) الجدولية (df=98,** **P≤0.01)** | **القيمة الاحتمالية** | **الدلالة الإحصائية** |
| القيادة **(x1)** | **0.986** | **58.324** | **2.624** | **0.000** | **دال احصائيا** |
| التوجيه الاستراتيجي**( x2)** | **0.976** | **44.583** | **0.000** | **دال احصائيا** |

 **المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على معامل الارتباط ، واختبارات**

 يتبين من نتائج قياس علاقة الارتباط واختبارها المبينة في الجدول (11) ما يأتي :

1. ان قيمة ارتباط بين القيادة كمتغير مستقل و أدارة الموارد البشرية كمتغير تابع هي قيمة ارتباط موجبة و قوية ومعنوية عند مستوى الدلالة المعنوية (**P≤0.01**) ، و هذا ما اكدته قيم (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط المبينة في الجدول حيث جاءت هذه القيم اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة **2.624)**) عند مستوى المعنوية (**P≤0.01**) و درجة حرية (98) ، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة القائلة بان " هناك علاقة ارتباط بين القيادة و أدارة الموارد البشرية**.**". وبذا يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .
2. ان قيمة ارتباط بين التوجيه الاستراتيجي كمتغير مستقل و أدارة الموارد البشرية كمتغير تابع هي قيمة ارتباط موجبة و قوية ومعنوية عند مستوى الدلالة المعنوية (**P≤0.01**) ، و هذا ما اكدته قيم (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط المبينة في الجدول حيث جاءت هذه القيم اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة **2.624)**) عند مستوى المعنوية (**P≤0.01**) و درجة حرية (98) ، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة القائلة بان " هناك علاقة ارتباط بين القيادة و أدارة الموارد البشري**.**". وبذا يتاكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى
3. **اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H2):** من اجل اعطاء اجابة دقيقة بشان اثبات صحة الفرضية الرئيسة الثانية او عدم صحتها والقائلة بانه " هناك أثر للقيادة الاستراتيجية على أدارة الموارد البشرية**.**" ينبغي اولا اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها او عدم صحتها وكما يأتي:
4. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

فرضية العدم (H**021**) : ليس هناك أثر القيادة على أدارة الموارد البشرية**.**

الفرضية البديلة (H21): هناك أثر القيادة على أدارة الموارد البشرية**.**

1. **أختبار الفرضية الفرعية الثانية** :

فرضية العدم (H**022**) : ليس هناك أثر للتوجيه الاستراتيجيعلى أدارة الموارد البشرية**.**

الفرضية البديلة (H22): هناك أثر للتوجيه الاستراتيجيعلى أدارة الموارد البشرية**.**

جدول (6) نتائج تقدير معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط قياس أثر ابعاد القيادة الاستراتيجية على أدارة الموارد البشرية:

|  |  |
| --- | --- |
|  المتغير التابعأبعاد المتغير المستقل | أدارة الموارد البشرية (Y) |
| قيمة Fالمحسوبة | قيمة F الجدولية(df=1,98, **P≤0.01**)  | معامل التحديدR2 |
| القيادة **(x1)** | 3401.715 | 8.24 | 0.972 |
| التوجيه الاستراتيجي**( x2)** | 1987.667 | 0.953 |

يستدل من الجدول **(6)** على ما يأتي:

1. ان القيادة لها أثر دال احصائيا على ادارة الموارد البشرية بدلالة قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط وهي اكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية P≤0.01)) ويدل ذلك على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بان " هناك أثر للقيادة على أدارة الموارد البشرية ، و تشير قيمة معامل التحديدالبالغة (0.972) الى ان بُعد القيادة يفسر لوحده ما مقداره 97.2% من التباين في أدارة الموارد البشرية ، اما النسبة المتبقية فانها تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار الخطي البسيط ، وعلى ضوء ذلك تتحقق الفرضية الفرعية الاولى التت تنص على "هناك أثر للقيادة على أدارة الموارد البشرية**" .**
2. ان التوجيه الاستراتيجي له أثر دال احصائيا على ادارة الموارد البشرية بدلالة قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط وهي اكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية P≤0.01)) ويدل ذلك على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بان " هناك أثر للتوجيه الاستراتيجي على أدارة الموارد البشرية ، و تشير قيمة معامل التحديدالبالغة (0.953) الى ان بُعد التوجيه الاستراتيجي يفسر لوحده ما مقداره 95.3% من التباين في أدارة الموارد البشرية ، اما النسبة المتبقية فانها تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار الخطي البسيط ، وعلى ضوء ذلك تتحقق الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على "هناك أثر للقيادة على أدارة الموارد البشرية**" .**

بناءا على ما تقدم وحيث ان نتائج الاختبارات الاحصائية اثبتت صحة الفرضيات الفرعية الثلاث و اظهرت الاثر المعنوي لابعاد القيادة الاستراتيجية كل على انفراد في متغيرادارة الموارد البشرية ، فاننا نقبل الفرضية الرئيسة الثانية القائلة بان " هناك أثر للقيادة الاستراتيجية على أدارة االموارد البشرية.

 **الفصل الرابع**

**المبحث الأول : الاستنتاجات**

من خلال البحث بجانبية النظري والعملي اتضح لنا بعض الاستنتاجات نسرد أهمها في ادناه :-

1. هناك قيادة استراتيجية كفوء لدى الإدارة المحلية في ديوان محافظة النجف الاشرف .
2. تمتلك القيادة الاستراتيجية خبرة ومهارة في تحديد الظروف المحيطة سواء كانت الداخلية او خارجية وإمكانية في تحديد سبل معالجة وتلافي العقبات المتوقعه مستقبلين.
3. تعمل القيادة الاستراتيجية على وضع خطة مستقبلية وحسب طبيعة العمل منها بعيدة الأمد ومنها قصيرة الامد.
4. تعمل على اشراك الافراد المعنين بالعمل واطلاعهم على الخطط المرسومة وما تتضمنة من الالية عمل بغية تحقيق الأهداف المرجوة .
5. هناك اهتمام وان كان نسبي في اختيار العناصر الكفؤ لتسنم مناصب ومسؤوليات مهمه.

**المبحث الثاني : التوصيات**

على ضوء الاستنتاجات التي حصل عليها الباحث من خلال الدارسة والبحث بالجانبين النظري والمعنية بالاطلاع والبحث في الاثراء العلمي والمعرفي في الدراسات السابقة من بحوث وكتب ونشرات والجانب العملي المتمثل بالقاء الشخصية مع بعض افراد عينة الدراسة والاجابات على الاستبانة التي تم اعدادها لهذا الغرض فيرى الباحث أهمية عرض التوصيات المهمه في رفد موضوع بحثة بغية تقديم الأفضل من الخدمات والمنتجات للمنتفعين من جانب وديموميتها من جانب اخر وتتمخض من هذا التوصيات وكما يأتي :-

1. العمل على اختيار عناصر قيادية كفؤه وذات دراية جيدة في مجال تخصصهم من الناحية الاكاديمية والمهنية .
2. ضرورة الاشتراك بالندواة والورش الخاصة بمجال القيادة الاستراتيجية للاطلاع وزيادة المعلومات بما يسهم بتطور الخبرات والمهارات
3. التركيز على مغادرة القيادة التقليدية والاعتماد على القيادة الاستراتيجية كون الأخير تتماشى وتتناغم مع التطورات التي يشهدها العالم .
4. رفد الكوادر الإدارية بالمعلومات والتعليمات الخاصة بالرؤية المستقبلية للمنظمة والشفافية والسهوله والوضوح لغرض الوصول الى الأهداف المنشوده .
5. ضرورة تدريب الكوادر الإدارية وتزويدهم بالخبرة والامكانيات التي يحتاجونها لغرض السير بالطريقة الصحيحة والتي تختصر الروتين .
6. ضرورة تفعيل دور المعلوماتية والحصول على البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية ليتمكن القادة الاستراتيجيون من وضع رؤية والتخطيط للمستقبل قادر على تلافي العقبات والتهديدات المتوقعة بالاستفادة من الفرص المتاحة والتي يمكن اتاحتها .

**المراجع والمصادر**

 **العربية والمحلية**

1-علاء عبد الحسين مهدي ، (2020 )،القيادة الاستراتيجية واثرها على الأداء الوظيفي في وزارة الاتصالات العراقية ، بحث دبلوم عالي جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد .

2-الشجيري ، احمد رحيم غثوان ،(2021)، القيادة الاستراتيجية واثرها على الأداء الأمني المتميز ، بحث دبلوم عالي جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد .

3-الخرابشة، محمد ( 2010 ): أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الاردنية من وجهة نظر المدراء- دراسة ميدانية،) رسالة ماجستيرا غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن)

4-الشحماني ، زياد كاظم دهش ، (2016 ) ، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي ، بحث دبلوم عالي جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد .

5-أبراهيم ، ألطاف رمضان . (2013) . أستخدام الاساليب الاحصائية لقياس جودة عملية تقويم تعلم طلبة العلوم للمساقات الدراسية في كلية التربية ، عدن للعام الدراسي 2009 – 2010. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي . العدد 11. ص ص 177-210

6-أطروحة ماجستير علاقة الكفاءة بفاعلية الاداء/الطالب خالد محمد كايد /جامعة عمان العربية /كلية الأعمال 2005).

7-بحث احمد خنجر العوادي بحث القيادة الاستراتجية ودورها في تعزيز التوعية الصحية لدى المواطن 2017 ، ص:27 ).

8-الخرابشة، محمد ( 2010 ): أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الاردنية من وجهة نظر المدراء - دراسة ميدانية،) رسالة ماجستيرا غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن) .

9-خضر محمد السيد . (2017). العلاج المائي و المحاكات اللالكترونية وعلاقتها بالتواصل اللغوي والتفاعل الاجتماعي لاطفال التوحد. المجلة العلمية لكلية رياض الاطفال – جامعة المنصورة. المجلد 3. العدد 4 .ص ص 758 – 791.

10-داود ، نور عدنان ،2018 ، القيادة الاستراتيجية وتاثيرها في التغير الاستراتيجي \_ بحث ميداني في ديوان وزارة النفط ، رسالة غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

11-رضوان ،احمد شاكر احمد (1992): فن القيادة في توجية الإدارة .

12-الزعبي ، خالد (1984): تشكيل المجالس المحلية واثره على كفايتها ، دراسة مقارنة ، منشأة المعارف، الاسنكدرية .

13-زهرة الشنكامه ،( 2013 ) : تسير الكفاءة البشرية في المؤسسة ،جامعة قاصدي مرباح. ( المعجم الوسيط ، 2014 ،WWW.almaany.com )

14-زينب بوهنه ومريم بلهادي 2013- 2014 ص:17

15-سعيد،هديل كاظم وعباس،زياد علي،(2017)القيادة الاستراتيجية وتاثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جاكعة بغداد ، العراق المجلد 23، العدد 97.

16-العبادي هاشم ،منهل ، محمد حسين والعارضي، جليل كاظم (2019)، الإدارة الاستراتيجية مبادئ واساسيات ، الطبعة الأولى.

17-العيساوي ،محمد والعارضي،جليل والعبادي هاشم ،(2012)، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل إدارة المنظمات في الالفية الثالثة ،مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

18-مبادئ الإدارة ، د.فيصل فخري مراد ، الجامعة الاردنية ، عمان ، الأردن ، 1983

19-المربع، صالح ( 2008 ): القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة دكتورا( غيرمنشورة ( جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،المملكة العربية السعودية).

20-المعجم الوسيط ، 2014 ،WWW.almaany.com

21-ولين توماس ،هنجر دايفد ،1990 ، الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، تحليل ، المملكة العربية السعودية .

22-يوسف الطائي ، وهاشم العبادي (2014): إدارة الموارد البشرية ،قضايا معاصرة في الفكر الإداري ،الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان

**المصادر الأجنبية :**

1. Barbuto Jr, J. E., Gottfredson, R. K., & Searle, T. P. (2014). An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. Journal of Leadership & Organizational Studies, 21(3), 315-323.
2. Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction. Journal of Business Studies Quarterly, 7(2), 139.
3. George, D., & Mallery, P. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
4. Hill, G. and Jones, "Strategic management theory", An Integrated Approach Boscon New York, Fifth Edition, 2001.
5. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), “Management of Strategy: Concepts and Cases”, 1st ed., South-Western, New York.
6. Kenneth G. Brown , (2010), Human Resource Management : Linking Strategy to Practice.
7. Laljani. Narendra. (2009. Making Strategic Leaders
8. Miao, Q., Newman, A., & Lamb, P. (2012). Transformational leadership and the work outcomes of Chinese migrant workers: The mediating effects of identification with leader. Leadership, 8(4), 377-395.
9. Prachi Juneja, "Strategy - Definition and Features"، www.managementstudyguide.com, Retrieved 29-4-2021. Edited.
10. Ruddock, Leslie, (1994), Performance and Efficiency Measurement in Local Authority Building Organisations.
11. Tršková, Kristina, (2016), Motivation, Performance and Efficiency
12. Waldman, D. A., Ramirez. G. G. House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. Academy of M
13. Taherdoost, H. (2017). Determining sample size: How to calculate survey sample size. International J. Econ. Mang. Sys. Vol.2:237-239).