



دور القيادة الاستراتيجية في رفع فاعلية إدارة الموارد البشرية

The role of strategic leadership in raising the effectiveness of human resources management

أ.م.د. فاضل عباس السعيد

الباحث مكّي عبد الأمير خيري

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

Asst Prof Dr. Fadel Abbas Al-Saeedi

Researcher Makki Abdel Amir Khairy

Faculty of Administration and Economics/University of Kufa

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.v1i73\(B\).16824](https://doi.org/10.36322/jksc.v1i73(B).16824)

المخلص:

تهدف الدراسة الى تسبب الضوء على الدور المهم للقيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية فيما يخص رفع فاعليتها في تقديم الخدمات وتلبية الحاجات في حيث تم اختيار ديوان محافظة النجف الاشراف وبعض الدوائر المدنية كمجتمع دراسة بطريقة العينة العشوائية، وتم عمل وتوزيع (١٠٨) استبانة كدراسة عملية لتوثيق النتائج بعد استرجاع (١٠٤) من العدد أعلاه منها (٤) تالفة و (١٠٠) صالحة للقياس حيث تم استعمال الوسائل الإحصائية المتمثلة (التكرار - الوسط الحسابي المرجح - الانحراف المعياري) ومن خلال البرامج الإحصائية (spss) كمعالج للبيانات توصل الباحث الى جملة من النتائج أهمها انه هناك علاقة تأثير بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية وابعاده) مع المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) حيث هناك اهتمام بالكوادر الإدارية بدعمها بالمعلومات والخبرة التي تشكل سند لمواجهة العقبات والتحديات المستقبلية ذلك باطلاعهم بشكل شفاف على الخطة المرسومة لغرض تحقيق الأهداف المرجوة وديمومة تقديم الخدمات والمتطلبات.





الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، رفع الفاعلية، إدارة، الموارد البشرية.

Abstract:

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.

Keywords Strategic leadership, increasing effectiveness, management, human resources.

المقدمة:

يشهده العالم الكثير من التطورات والتحديات المتسارعة في مجالات عدة منها (الصناعية والتكنولوجية والمعرفية والمعلوماتية ... الخ) من المجالات التي تمس وتحاكي المجتمعات الانسانية والتي تقدمها المنظمات العامة والمتمثلة بالمنظمات الحكومية غير الهادفة الى الربح 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 المنافسة بالاستغلال الامثل للبدائل المتوفرة من الموارد المعنوية المتمثل بالموارد البشرية والمعرفي والخبرات والتي تكون اساس بإنشاء المنظمة لا وقد يصل الحال الى عدم امكانية الانشاء نفسها مالم يتوفر العنصر البشرية كما ونوعا والمادية والمتمثل بالموجودات الثابتة والمتغيرة لرفع مستوى الاستفادة من ادارتها والتغلب على تلك التحديات والصعوبات التي قد تم تحديدها مسبقا من خلال الاستراتيجية المستخدمة من قبل القيادة الاستراتيجية الكفوءة ومدى علاقة الارتباط والتأثير على ادارة الموارد البشرية في رفع فاعليتها لتقديم افضل الخدمات وتوفيرها للمنتفعين .

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





وهذا ما يؤكد كثره الاهتمام من قبل الباحثين والكتاب ضمن هذا الاختصاص الفاعل والمهم جدا في حياة المنظمات وديمومتها حيثُ الاخذ بنظر الاعتبار المتغيرات المحيطة داخليا وخارجياً ضمن الرؤية الاستراتيجية التي على القادة ان يتمتعوا بها ليضعوا الحلول المناسبة لتلافي والتغلب على العقبات المتوقعة، اذ ان البيئة التنافسية المعاصرة تولد ضغطاً كبيراً في المنظمات وبأغلب الجوانب والمفاصل ومن أهمها الجانب الإداري ولكي تبقى قادرة على رفع الميزة التنافسية بتلبية حاجات ومتطلبات المنتفعين فان ذلك يؤدي الى الاعتماد بأحداث تغييرات على تقنيات إدارية حديثة وحيوية متطورة في المنظمات ولكون العنصر البشرية هو المصدر الرئيسي الذي به تحصل المنظمة على الاستفادة من مواردها المحدودة نسبيا حيث من المهم الاهتمام بسلوكيات وارهء الموظفين والعاملين بالمنظمة ، هذا وللقيادة الاستراتيجية دور فاعل في تطوير المنظمات، لتحقيق أهدافها، ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو، والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير، ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث (المربع، ٢: ٢٠٠٨)

ومما تقدم فإن 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 وإدارته بشكل يرفع الميزة التنافسية كلا حسب تخصص عمله.

المبحث الأول: الإطار المنهجي:

تعد منهجية البحث المسار او الخطة الذي يتضمن المراحل المتتابعة والخاصة بالبحث التي يسير عليها الباحث ابتداءً من اختيار وتحديد المشكلة وبيان الأهمية والاهداف ووضع الفرضيات وصولاً الى الاستنتاجات التي يحاول الباحث اثباتها بطرق علمية وعملية من خلال الجهود السابقة وما يراه ميدانياً وتقديم التوصيات التي من شأنها دعم عمل المنظمات المبحوثة .





اولاً: مشكلة البحث:

لطالما يبدو واضحاً مدى التسارع في التطورات التي يشهدها العالم بكل مفاصله ومجالاته التي تمس حياة الافراد لاسيما في المجالات (التكنولوجية 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 بالادارة العليا في الادارة المحلية والمؤسسات والدوائر التابعة لها من دور اساسي وفاعل جدا يؤثر على نشاطات ادارة الموارد البشرية فيما يخص فاعليتها المتضمنة (التنظيم والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والرقابة) بما ترها ضمن رؤيتها للمستقبل واهتمامها بالمؤثرات المتوقعة وسبل ايجاد الحلول والاجراءات اللازمة لتلافي الصعوبات والتحديات بالاستفادة من الفرص المتاحة . من هنا تكمن مشكلة البحث لوجود بعض التساؤلات وكما يأتي :

١- ما الكيفية التي يتم بها اختيار ووضع قادة استراتيجيون في مراكز القيادة الاستراتيجية من حيث الكفاءة والفاعلية والمهارات والخبرات بمجال معين وتخمين مستقبلي لرؤى المستقبل القريب والبعيد على حد السواء .

٢- مدى دعم الكوادر الإدارية وعلى كل المستويات بمعلومات وبيانات الخطة الاستراتيجية المعدة بشكل شفاف ومرن.

ثانياً : اهمية البحث:

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





حيث تكمن أهمية هذا البحث في اتجاهيين اقرب ان يكونا اساسيين هما :-

١- الاتجاه العلمي (المعرفي) ويتمثل بما يأتي :

أ - يستمر هذا 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 اثراء المكتبة العلمي العراقية بما يؤكد وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث الاساسية وابعاده .

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

٢ - الاتجاه العملي (الميداني) .

أ- ترسيخ أهمية القيادة الاستراتيجية لدى الجهات المسؤولة عنها وبيان اهميتها لدى جميع افراد المنظمات المبحوثة .

ب- التأكيد والتركيز على وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشرة بين المتغيرين المستقل المتمثل بالقيادة الاستراتيجية والتابع المتمثل بادارة الموارد البشري من حيث الفاعلية .

ثالثاً : اهداف البحث:

أ- تكمن مشكلة البحث بقلة الاهتمام والاكتراث لأهمية القيادة الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة 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 والتحديات 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 الفاعلية لإدارة الموارد البشرية سواء كان بمستوى الادارات العليا او المتوسطة او الافراد العاملين والمنتفعين.

ب- توجد علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرين البحث والابعاد لكل مهما حيث لهذه العلاقة دلالات منطقية احصائية معنوية .

رابعاً: حدود البحث:

يتضمن البحث أربعة حدود أساسية مهمة في الدراسة :

١- الزماني والذي يعبر عن فترة اعداد البحث والتي امتدت من تاريخ ١/٩/٢٠٢١ ولغاية ١٥/٣/٢٠٢٢

٢- المكاني والذي يتمثل بديوان محافظة النجف الاشرف والدوائر المرتبطة به .

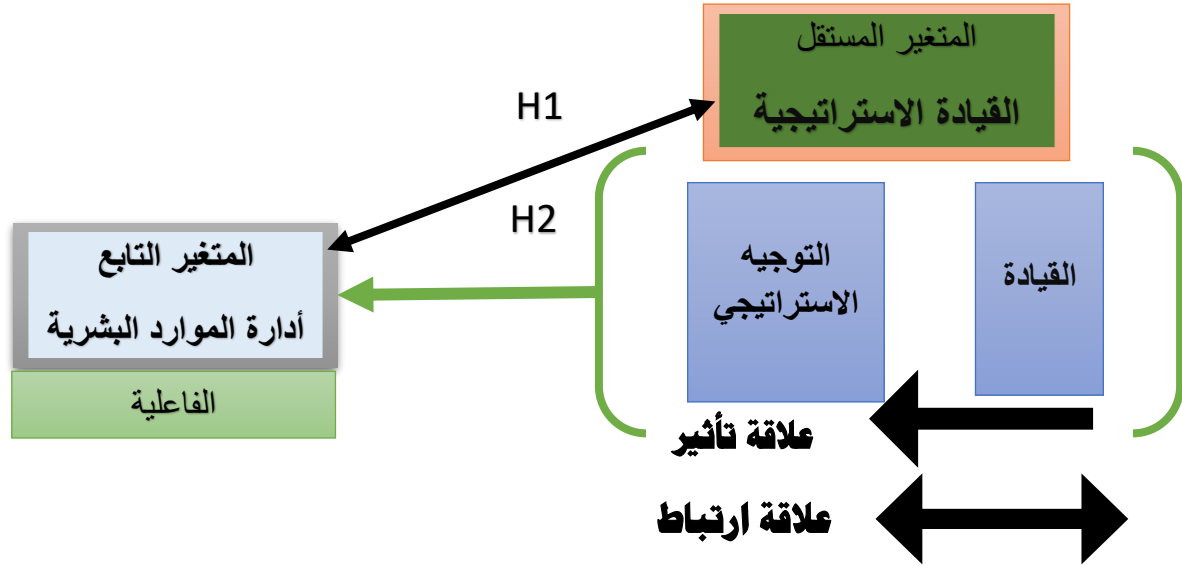
٣- المعرفي والذي استند واعتمد على الدراسات والبحوث والكتب والنشرات وكل ما كتب حول الموضوع سابقا

٤- البشري وهو الذي يتمثل بالكوادر التي تم اللقاء والاتصال بها عن طريق المقابلة الشخصية وعن طريق الإجابات عن الاستبانة التي تم اعدادها وبإشراف 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 (١)





شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

سادساً: فرضيات الدراسة:

- من اجل تحقيق اهداف الدراسة ووفقا لانموذج الدراسة تم صياغة فرضيتين رئيسيتين وكما يلي :
- الفرضية الرئيسة الاولى (H1): هناك علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - ١- الفرضية الفرعية الاولى : هناك علاقة ارتباط بين القيادة و إدارة الموارد البشرية.
 - ٢- الفرضية الفرعية الثانية:هناك علاقة ارتباط بين التوجيه الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية.
 - الفرضية الرئيسة الثانية (H2) : هناك أثر للقيادة الاستراتيجية على إدارة الموارد البشرية.



وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- الفرضية الفرعية الأولى : هناك أثر القيادة على إدارة الموارد البشرية.
 - ٢- الفرضية الفرعية الثانية : هناك أثر للتوجيه الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية .
- ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة:

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

شملت الدراسة مجتمع المديرية البالغة سبع مديريات وكما يأتي :

- ١- ديوان محافظة النجف الأشرف
- ٢- المديرية العامة للتربية للنجف الأشرف
- ٣- دائرة صحة النجف الأشرف
- ٤- مديرية العمل والشؤون الاجتماعية
- ٥- مديرية ماء النجف الأشرف
- ٦- مديرية بلديات النجف الأشرف
- ٧- مديرية مجاري النجف الأشرف

تاسعا: 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%.

عاشرا: مقياس الدراسة:

المعالجة الاحصائية لتحديد معيار مستوى الموافقة :

تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات بحسب مقياس ليكرت الخماسي (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 (١) يوضح توزيع اوزان العينة

الإجابة	الدرجة
أتفق بشدة	٥
أتفق	٤
محايد	٣
لا أتفق	٢
لا أتفق بشدة	١

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 (٥ - ١ = ٤) ، وحيث

ان عدد الفئات هو (٥) فإن طول الفئة يحسب كما يأتي $٠.٨ = ٥ / ٤$

واعتمادا على ذلك تصنف المتوسطات لاستجابات العينة ومعايير الحكم عليها

ويوضحها الجدول (٢)

جدول (٢) فئات المتوسطات الحسابية ومعاييرها

المعيار	فئات المتوسطات الحسابية
لا أتفق بشدة	أقل من ١.٨٠
لا أتفق	١.٨٠ - ٢.٥٩
محايد	٢.٦٠ - ٣.٣٩
أتفق	٣.٤٠ - ٤.١٩
أتفق بشدة	٤.٢٠ - ٥.٠٠





المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

أولاً: ما يتعلق بالمتغير الأول (القيادة الاستراتيجية)

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

الدراسة الاولى

عنوان الدراسة	القيادة الاستراتيجية واثرها على الاداء الوظيفي
السنة	٢٠٢٠ م ١٤٤١ هـ
الباحث	علاء عبد الحسين مهدي
اهداف البحث	١- التعرف على أدوار وممارسة القيادة الاستراتيجية القائمة لعينة البحث وتوضيح خصائصها ومستواها . ٢- التعرف على مستوى الموظفين بوزارة الاتصالات العراقية. ٣- تشخيص علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية ،أداء الموظفين).
اهم الاستنتاجات	بشكل عام تمتلك الوزارة قيادة استراتيجية حكيمة وفقا لما جاء في اجابات عينة البحث وهذا ما يظهر جلياً من خلال ابعاد المتغير للادارة الاستراتيجية الذي جاء بنسبة مرتفعة . تهتم الوزارة بأخذ رأي الموظفين وشركائهم في القرارات المهمة التي تتعلق بطبيعة العمل بشكل يخلق لديهم نوعا من الرضا الوظيفي





الدراسة الثانية

عنوان الدراسة	القيادة الاستراتيجية وأثرها على الاداء الأمني
السنة	٢٠٢١ م - ١٤٤٢ هـ
الباحث	احمد رحيم غوثان الشجيري
اهداف البحث	١-تتاول الباحث فكرة مهمه وهي إدارة المؤسسات الأمنية تضمنت اثر القيادة الاستراتيجية والأداء الأمني . ٢-ان اغلب المؤسسات الأمنية في العراق تواجه تحديات استراتيجية على رأسها التحديات الأمنية وتطورات التقنية المذهلة فهي بحاجة الى فهم حركة بيئتها الأمنية (الداخلية والخارجية) ٣-معرفة واقع القيادة الاستراتيجية لقيادة الشرطة . ٤-معرفة مستوى الأداء الأمني المتميز .
اهم الاستنتاجات	تتمثل الاستنتاجات بوجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية بابعادها المتمثلة (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 استشراف المستقبل

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

الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة	أثر السياسات الإدارية على فاعلية الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المدراء
السنة	٢٠١٠ م - ١٤٤١ هـ





الباحث	محمد الخرابيشة
اهداف البحث	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر السياسات الإدارية على فاعلية الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية، وتحديد مستوى فاعلية الموارد البشرية في المستويات الإدارية، والتعرف على العوامل والتجارب والممارسات الإيجابية التي تعزز فاعلية الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية.
اهم الاستنتاجات	١- بلغ المتوسط الحسابي لفاعلية الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية (3.55) ، وهو يميل لمستوى (متوسط). ٢- 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 فاعلية 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 Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment
العنوان 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

المبحث الثالث: الجانب النظري:

أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية:

يعد موضوع القيادة الاستراتيجية مكون من جزئين هما (القيادة - الاستراتيجية) وهناك العديد من الكتب والبحوث والنشرات قديماً 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 الخاصة والعامة وهنا سنهتم بدراسة الموضوع بالمنظمات العامة كونها ضمن اختصاصي الوظيفي.

حيث تم بيان مفهوم القيادة من قبل الباحثين والمتخصصين بعدد مفاهيم وكما مبين بعض منها ادناه: ورد عن (Miao et al;2012: 379) ان القيادة هي (قدرة القادة على تغيير الوضع الحالي من خلال تطوير القيم المتبادلة المشتركة والاحتياجات والتطلعات، بهدف توليد الوعي وقبول اهداف المجموعة وخلق 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 النقاط الإشارات من البيئة وفهم





آثارها، والتي تجعل المنظمة تقدم إسهامات إيجابية في المجتمع من خلال ممارسات الاعمال المسؤولة وتطوير المجتمع) .

ورد عن (رضوان، ١٩٩٢ : ٨١) القيادة هي فن توجيه الافراد والجماعات وتنسيق جهودهم وتحفيزهم للوصول النتائج المرجوة.

ورد عن (العبادي واخرون ٢٠١٩ ص:١١) بان القيادة الاستراتيجية تعود اصلا الى المنافسة، والمنافسة اساسها الاستثمار بالشيء وعدم السماح للطرف الاخر(المنافس) من الاستحواذ عليه (كسبة) لذا يصنع كل المتنافسين استراتيجية للفوز على الخصم.

ورد عن (Kenneth , 2010 :5) بان القيادة الاستراتيجية هي العملية التي يمارسها الشخص (القائد) للتأثير بالآخرين المرؤوسين (التابعين) لغرض تحقيق أهداف المنظمة المرجوة وقيادتها بشكل يجعل منها أكثر قوة وقدرة على التماسك وتحمل الظروف والضغوطات الخارجية" .

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 الاشارة 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 يعملون 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 يجعله بمثابة زعيم ينفاد له كل التابعين) •

اما الجزء الثاني من موضوع القيادة الاستراتيجية هو (الاستراتيجية) حرص الكثير من الباحثين والمتخصصين في اثراء موضوع الاستراتيجية حيث 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 للأهمية التي تحقّقها الاستراتيجية فكان لابد من التوسع في نطاقها من العسكري المستخدم بخطط الحروب وقيادة الجيوش وجعلها تشمل جميع مفاصل الحياة لتستطيع المنظمات مواجهة التطورات والتحديات التي شهدتها العالم في مختلف المجالات والاختصاصات لتوفر متطلبات السكان وتواجه النمو والزيادة الحاصلة في العدد والمتطلبات والخدمات.

ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية:

أشار (داود ، ٢٠١٨ : ٤٠) الى ان أهمية القيادة الاستراتيجية بمميزاتها وخصائصها وعلى رأي الباحثون المتخصصون تتجلى بالنقاط الآتية :

١- تتمثل أهميتها من خلال اهتمامها برأس المال البشري بعدها عامل مهم للابتكار ومصدر ذا قيمة لتحقيق الميزة التنافسية .

٢- الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في قدرتها على تحديد طبيعة المشاكل التي تواجهها ومن ثم العمل اختيار البدائل لحل المشاكل التي تواجه المنظمة .





٣- قدرتها على مواجهة حالات عدم التأكد من البيانات التي تتسم بالغموض المتفاهم والتعقيد بالبيانات والمنظمات اليوم هي بأمس الحاجة الى قيادة استراتيجية.

مما تقدم اعلاه يرى الباحث ان هناك علاقة ارتباط وتأثير واضحة ذات تناسب طردياً بين فاعلية وابداع وفاعلية وفكر القيادة الإستراتيجية من جهة ونجاح المنظمة وزيادة ميزتها التنافسية من جهة اخرى في مختلف مهامها واعمالها حيثُ كلما كانت القيادة الاستراتيجية فاعلة وذا كفاءة وقدرة في المجال كانت المنظمة فعالة وممكنة في تأدية مهامها واعمالها بشل افضل ومتميز .

ثالثا: تحديد التوجه الاستراتيجي:

يعد تحديد التوجه الاستراتيجي من اهم ابعاد القيادة الإستراتيجية 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 والتحديات.

كما يرى الباحثون بهذا المجال ان الرؤية عبارة عن نظرة او صورة تطمح المنظمة الوصول اليها، ويرى (العيساوي واخرون ، ٢٠١٢:٢٢٥) ان الرؤية الاستراتيجية هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة ان تكون عليها مستقبلاً بتكريس جهودها لتحقيق اهداف المنظمة وفق الرؤية المرسومة وتمثل حالة التنبؤ للاحداث المستقبلية كما وتعتبر من فنون ومهارات القيادة الكفوءة.

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 (Cheema، etel 2015:141)

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 الهدف الأسمى للمنظمة. كما وان التوجه الاستراتيجي يتضمن تطوير رؤية طويلة الامد لما تحتويه استراتيجية المنظمة وتكون من (٥-١٠) سنوات مستقبلية حيث فلسفة الاهداف تمثل الرؤية طويلة الامد وهي الصورة الافضل التي ترغب المنظمة بها وتكون على جزئين •

يشير (Waldman et al.,2001:134) ان التوجه الاستراتيجي 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).

رابعا: نشأة ادارة الموارد البشرية:

إن تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجع 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 العاملة، إدارة الأفراد... إلخ من التسميات.

ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينيات من القرن العشرين، وظهور هذا المصطلح مَثَل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية! ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد". حتى عام ١٩٨٠م تقريباً فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية"، وإنَّ هذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً.

وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها تعمل من خلالها على تحقيق الاستراتيجية الأم للمنظمة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء بل من الأعضاء المؤثرين الإدارة العليا، الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة ، وأصبح الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية من المتخصصين، فهم إخصائيون لهم دراسات خاصة، وقد احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وكان لتغيير الدور بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الأثر الكبير 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 ٢٠١٤:٣٩)
خامسا: ماهية ادارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من أهمّ العمليّات والمهام الإدارية في المنظمة، حيث إنّها تهتمُّ بالعنصر البشريّ الذي يُنفذ أنشطتها، ومشاريعها جميعها، كما أنّ لهذا العنصر دوراً رئيسياً في تحقيق أهدافها، علماً بأنّها عملية تنظيميّة تُعنى بالأمر التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المنظمة، كاختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تترتب على حياتهم (الزعيبي ٢٠١٣: ٥٦) ومن الجدير بالذكر أنّ ما يتّصف به العنصر البشريّ من مهارات يُعدُّ وسيلة لتحقيق النجاح المُستمرّ، كما أنّه يُعتبَر ذات ميزة تنافسيّة مهمّة؛ ذلك لأنّه لا يمكن أن يقلد او يماثله، ولأنّ عطاءه مُتّاعمٍ، بالإضافة إلى أنّه المُحرّك لجميع عوامل الإنتاج الأخرى.

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

١- عرفها الطائي والعبادي (٢٠١٥: ٢٩) في كتابهم ادارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري بأنها

أ- (هي تلك الادارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية واهداف الموارد البشرية بما يضمن لها الاستخدام الفعال لهذه الموارد من اجل السعي الى تأكيد فعالية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية)

ب- بأنها (عبارة عن مستودع كبير للجهود الكامنة والتي يمكن تطويرها استراتيجيا والاستفادة منها وتوسيعها الى حد كبير لمنافسة والتميز





ت- بأنها (الإدارة المسؤولة عن أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط للحصول على الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها وقيادتها وتحفيز الموظفين للوصول الى اعلى مستوى من الانتاجية بفاعلية والجمع بين المنظمة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق اهداف كلا منهم . وكذلك المساهمة في زيادة حصة المنظمة في السوق والمحافظة عليها) .

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

ولكي يكون المدير ناجحاً لا بد من الاعتماد على عناصر الإدارة وإهمها :

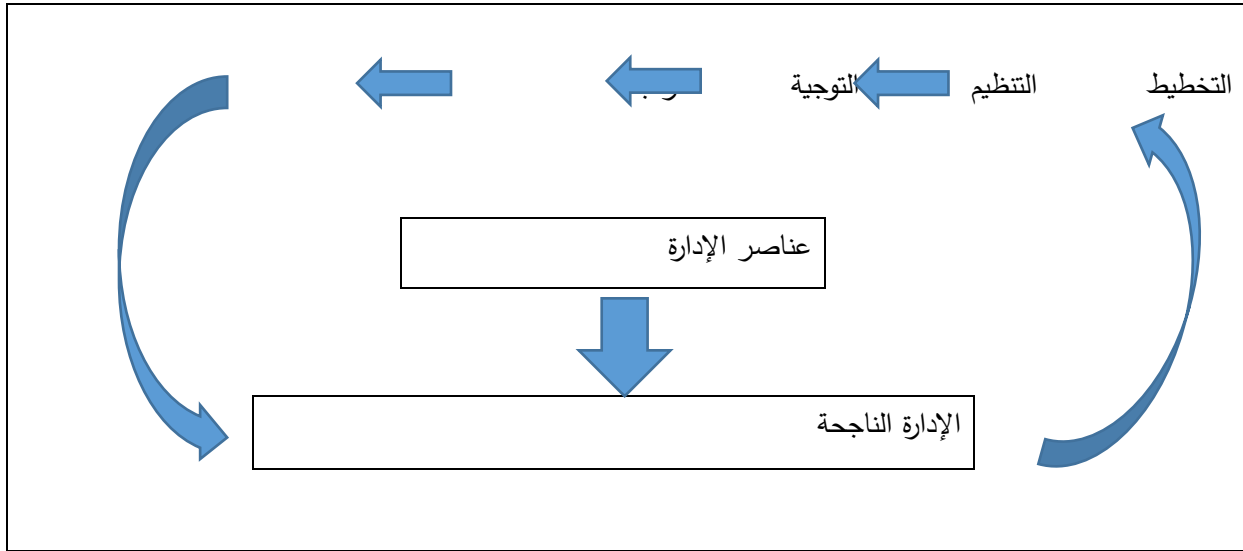
- 1- التخطيط (يعتمد التخطيط على تحديد اهداف المنظمة ورسم السياسات وتكوين خطط عمل وقد تتكوم من خطة رئيسية ومنها خطط فرعية لتكون بمجموعها خطة رئيسية تحقق اهداف المنظمة)
- 2- التنظيم (وهو عملية تنسيق بين مقومات الإدارة المختلفة وهي شاملة بين الموارد البشرية والموارد المادية)
- 3- التوجيه (يعني وبعد الانتهاء من التخطيط والتنظيم يتم توجيه العمال نحو تحقيق الأهداف المحدد ضمن الخطط المرسومة وفق السياسات المبينة ورسم طرق العمل الصحيحة).





٤- الرقابة (هي العنصر الرابع بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه حيث تكون معنية بكشف الأخطاء والتأكد من ان العمل يسير وفق القواعد والسياسات المحددة للوصول الى الأهداف المنشودة حيث تشمل الاشراف والمتابعة وقياس الأداء بتحديد المعايير المناسبة لتقييم الأداء).
(د. فيصل فخري مراد ١٩٨٣)

شكل رقم (٢) يوضح دور عناصر الإدارة



المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المعرفية السابقة

سادسا: الفاعلية:

هناك اختلاف لدى الكتاب والباحثين والمختصين في توحيد تعريف الفاعلية من الناحية الاصطلاحية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في وجهات النظر لدى المنظمات والأفراد الباحثين والمختصين القائمين عليها، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في المرجعيات العلمية لهؤلاء الكتاب





والمختصين والباحثين، مما أدى إلى صعوبة تحديد أهداف المنظمة، التي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفاعلية لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة حيثُ عرفت ببعض التعريفات منها : تعرف الفاعلية بأنها (انفتاح النظام وتفاعل المنظمة مع المجتمع الخارجي والمقدرة على اكتساب وتفاعل الموارد البشرية لصالح المؤسسة والعمل على التطوير الوظيفي وتحقيق رضا الزبون او المستفيد. (Ediric and others, 2020: 28).

وعرفت أيضا بأنها (مدى تحقيق الأهداف حيث العلاقة الواسعة بالبيئة الخارجية وتشير الى الطريقة الاقتصادية في عمليات الإنتاج . (Narayan:2009:471)

كما عرفت الفاعلية بانها "الدرجة التي يتم بها انجاز الاهداف الاستراتيجية للمنظمة" وبدورها تعطي انعكاس لقدرة المنظمة للقيام با الاعمال المطلوب وتنفيذها لإنجاز واتمام اهدافها المرجوة وهناك ارتباط بين فاعلية المنظمة وقدرتها، على تحقيق الأهداف كون ابعاد المنظمة ومتغيراتها، تمثل المجال الشامل والواسع لأداء المهام والاعمال ومن ضمنها الاداء المالي والتشغيلي. (خميس, ٢٠١٨ : ٢٦٥).

١- المصدر (خميس، لمى هادي، ٢٠١٨، التوجه الاستراتيجي وأثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية وزارة التربية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد ١٠٨ المجلد ٢٤ وعرفها (إبراهيم ، ١٢٧:٢٠٠٩) أنها قدرة المنظمة على استغلال البيئة الخارجية المحيطة بها بشكل كامل او نسبي والاستفادة من الموارد النادرة وذات قيمة وفائدة .

ويمكن قياس اداء المنظمة من خلال فاعليتها وكفاءتها كعوامل رئيسة، وتقاس الفاعلية بمقارنة مخرجات الخدمات مع الاهداف التي حددتها المنظمة مسبقا. (Byungura, 2019: 31).





وتعتمد فاعلية المؤسسة وافرادها على المدى الذي يؤديه كلا منهم في سبيل تحقيق الاهداف والغايات المشتركة، ولتحقيق اقصى قدر من الفاعلية ولغرض تلبية متطلبات المستفيد يجب ان يكون نظام الجودة مناسباً لنوع نشاط المؤسسة او الخدمة المقدمة. (Oakland, 2001: 9)

يمكن قياس اداء المنظمة من خلال فاعليتها وكفاءتها كعوامل رئيسية، (Byungura, 2019: 31)

وتقاس الفاعلية بمقارنة مخرجات الخدمات مع الأهداف المنشودة التي حددتها المنظمة مسبقاً.

وتعتمد فاعلية المنظمة وافراد العاملين فيها على الاداء الذي يؤديه كلا منهم في سبيل تحقيق الاهداف والغايات المشتركة، ولتحقيق اقصى قدر من الفاعلية ولغرض تلبية متطلبات المنتفعين يجب ان يكون نظام الجودة نظاماً مناسباً لنوع عمل المنظمة او الخدمة المقدمة. (Oakland, 2001: 9)

كما عرف العمل الفاعل بشكل شامل بأنه (العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقاً)

كما تعرف الفاعلية بأنها (صفة تعني الإنتاج أو القدرة على التوصل إلى النتيجة المرجوة أو الهدف).

وتم تعريفها من قبل المنظمة العربية للعلوم الإدارية (١٩٧٤) الفاعلية بأنها "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات)".

المبحث الرابع: الجانب العملي:

ولاً: التحليل الديموغرافي لعينة الدراسة:

تضمنت الدراسة التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة وكما موضحة بالجدول ادناه ;

المتغير	الخصائص	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	عدد الكور	75	75
	عدد الاناث	25	25
الفئة العمرية	أصغر من ٣٠ سنة	6	6
	سنة 31-40	42	42





33	33	سنة 41-50	سنوات الخدمة
19	19	أكبر من ٥٠ سنة	
25	25	١٠ سنوات فما دون	
49	49	سنة 11-20	
21	21	سنة 21-30	
5	5	أكثر من ٣٠ سنة	
87	87	ملاك دائم	نوع الوظيفة
13	13	ملاك مؤقت	
4	4	أبتدائية	المؤهل العلمي
2	2	متوسطة	
8	8	أعدادية	
13	13	دبلوم	
67	67	بكالوريوس	
1	1	دبلوم عالي	
5	5	ماجستير	
0	0	دكتوراه	

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 والتخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع ادارة الموارد البشرية





الذي تضمن بعد هو (الكفاءة) . استعمل لهذا الغرض مقياس ليكرت خماسي التدرج واعتمد معيار الاختبار المتمثل بالوسط الفرضي البالغ (٣) معيارا لقياس وتقويم 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 المنوية .واستنادا على ذلك سيتم توضيح الوصف التفصيلي لآراء واستجابات افراد عينة الدراسة على مستوى كل متغير من

متغيرات الدراسة وعلى النحو الاتي:

الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة :

اولا -العامل المستقل :

جدول (٣) الخصائص الوصفية لاستجابة المبحوثين على ابعاد القيادة الاستراتيجية

التباعد	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 (٣) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الموافقة على ابعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) ، ويتضح مايلي:





١- 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 (٣)، ويدل مستوى الموافقة (اتفق) على ميل افراد عينة البحث للاتفاق على مفاهيم الفقرات.

٢- 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 (٣)، ويدل مستوى الموافقة (اتفق) على ميل افراد عينة البحث للاتفاق على مفاهيم الفقرات.

٣- 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 (٣)، ويدل مستوى الموافقة (اتفق) على ميل افراد عينة البحث للاتفاق على مفاهيم جميع الفقرات.

ثانياً -العامل التابع

جدول (٤) الخصائص الوصفية لاستجابة المبحوثين على ابعاد ادارة الموارد البشرية

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
الفاعلية ($y1$)	3.74	0.97	أتفق
مجموع المتغير	3.67	0.96	أتفق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجوبة المبحوثين والتحليل الاحصائي

يبين الجدول (٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الموافقة على ابعاد المتغير التابع (ادارة الموارد البشرية) ، ويتضح ما يلي:





١- حصل بُعد الفاعلية (y_1) على متوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.97) مما يشير الى ان متوسط فقرات هذا البعد اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، ويدل مستوى الموافقة (اتفق) على ميل افراد عينة البحث للاتفاق على مفاهيم الفقرات.

٢- 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 (٣)، ويدل مستوى الموافقة (اتفق) على ميل افراد عينة البحث للاتفاق على مفاهيم جميع الفقرات.

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

أ : تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

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

١- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (H_1):

من اجل اعطاء اجابة دقيقة بشأن اثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى او عدم صحتها والقائلة بان " هناك علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية "ينبغي اولا اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها او عدم صحتها وكما يأتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

فرضية العدم (H_{01}) : ليس هناك علاقة ارتباط بين القيادة و إدارة الموارد البشرية.

الفرضية البديلة (H_{11}): هناك علاقة ارتباط بين القيادة وإدارة الموارد البشرية.





ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

فرضية العدم (H_{02}) : ليس هناك علاقة ارتباط بين التوجيه الاستراتيجي و إدارة الموارد البشرية.

الفرضية البديلة (H_{12}): هناك علاقة ارتباط بين التوجيه الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية.

جدول (٥) نتائج قياس العلاقة واختبارها أبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية.

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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على معامل الارتباط ، واختبارات

يتبين من نتائج قياس علاقة الارتباط واختبارها المبينة في الجدول (٥) ما يأتي :

١- ان قيمة ارتباط بين القيادة كمتغير مستقل وإدارة الموارد البشرية كمتغير تابع هي قيمة ارتباط موجبة وقوية ومعنوية عند مستوى الدلالة المعنوية ($P \leq 0.01$) ، وهذا 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 ($P \leq 0.01$) و درجة حرية (٩٨) ، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة القائلة بان " هناك علاقة ارتباط بين القيادة و إدارة الموارد البشرية." وبذا يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .





٢- ان قيمة ارتباط بين التوجيه الاستراتيجي كمتغير مستقل و إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع هي قيمة ارتباط موجبة و قوية ومعنوية عند مستوى الدلالة المعنوية ($P \leq 0.01$) ، 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 ($P \leq 0.01$) و درجة حرية (٩٨) ، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة القائلة بان " هناك علاقة ارتباط بين القيادة و إدارة الموارد البشري". وبذا يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى

٢- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H_2): من اجل اعطاء اجابة دقيقة بشأن اثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية او عدم صحتها والقائلة بانه " هناك أثر للقيادة الاستراتيجية على إدارة الموارد البشرية". ينبغي اولا اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها او عدم صحتها وكما يأتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

فرضية العدم (H_{021}) : ليس هناك أثر القيادة على إدارة الموارد البشرية.

الفرضية البديلة (H_{21}): هناك أثر القيادة على إدارة الموارد البشرية.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

فرضية العدم (H_{022}) : ليس هناك أثر للتوجيه الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية.

الفرضية البديلة (H_{22}): هناك أثر للتوجيه الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية.

جدول (٦) نتائج تقدير معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط قياس أثر ابعاد القيادة الاستراتيجية على

إدارة الموارد البشرية:

أدارة الموارد البشرية (٧)			المتغير التابع
معامل التحديد	قيمة F الجدولية	قيمة F	





R ²	(df=1,98, P≤0.01)	المحسوبة	أبعاد المتغير المستقل
0.972	8.24	3401.715	القيادة (x1)
0.953		1987.667	التوجيه الاستراتيجي (x2)

يستدل من الجدول (٦) على ما يأتي:

١- 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 ادارة الموارد البشرية ، وتشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.972) الى ان بُعد القيادة يفسر لوحده ما مقداره ٩٧.٢٪ من التباين في ادارة 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 ادارة الموارد البشرية" .

٢- 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 ادارة الموارد البشرية ، و تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.953) الى ان بُعد التوجيه الاستراتيجي يفسر لوحده ما مقداره ٩٥.٣٪ من التباين في ادارة 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 ادارة الموارد البشرية" .





بناء على ما تقدم وحيث ان نتائج الاختبارات الاحصائية اثبتت صحة الفرضيات الفرعية الثلاث وأظهرت الاثر المعنوي لابعاد القيادة الاستراتيجية كل على انفراد في متغير ادارة الموارد البشرية، فإننا نقبل الفرضية الرئيسة الثانية القائلة بان "هناك أثر للقيادة الاستراتيجية على إدارة الموارد البشرية.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

من خلال البحث بجانبية النظري والعملي اتضح لنا بعض الاستنتاجات نسردها 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 المتوقعة مستقبليين.
- 3- تعمل القيادة الاستراتيجية على وضع خطة مستقبلية وحسب طبيعة العمل منها بعيدة الأمد ومنها قصيرة الام.

4- تعمل على اشراك الافراد المعنين بالعمل واطلاعهم على الخطط المرسومة وما تتضمنه من الالية عمل بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

5- هناك اهتمام وان كان نسبي في اختيار العناصر الكفؤ لتسند مناصب ومسؤوليات مهمة.

ثانياً: التوصيات:

على ضوء الاستنتاجات التي حصل عليها الباحث من خلال الدراسة 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 المهمة في ردف موضوع بحثه بغية تقديم الأفضل من





الخدمات والمنتجات للمنتفعين من جانب وديمومتها من جانب اخر وتتمخض من هذا التوصيات وكما يأتي:

- ١- العمل على اختيار عناصر قيادية كفؤه وذات دراية جيدة في مجال تخصصهم من الناحية الاكاديمية والمهنية .
- ٢- ضرورة الاشتراك بالندوات والورش الخاصة بمجال القيادة الاستراتيجية للاطلاع وزيادة المعلومات بما يسهم بتطور الخبرات والمهارات
- ٣- التركيز على مغادرة القيادة التقليدية والاعتماد على القيادة الاستراتيجية كون الأخير تتماشى وتتناغم مع التطورات التي يشهدها العالم .
- ٤- رفد الكوادر الإدارية بالمعلومات والتعليمات الخاصة بالرؤية المستقبلية للمنظمة والشفافية والسهولة والوضوح لغرض الوصول الى الأهداف المنشودة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم ، أطاف رمضان . (٢٠١٣) . استخدام الاساليب الاحصائية لقياس جودة عملية تقويم تعلم طلبة العلوم للمسابقات الدراسية في كلية التربية ، عدن للعام الدراسي ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ . المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي . العدد ١١ . ص ص ١٧٧-٢١٠
- ٢- الخرايشة، محمد : (2010) أثر السياسات الإدارية على فاعلية الموارد البشرية في المؤسسات العامة الاردنية من وجهة نظر المدراء -دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن)
- ٣- الخرايشة، محمد : (2010) أثر السياسات الإدارية على فاعلية الموارد البشرية في المؤسسات العامة الاردنية من وجهة نظر المدراء - دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن) .





- ٤- خضر محمد السيد . (٢٠١٧). العلاج المائي والمحاكات الالكترونية وعلاقتها بالتواصل اللغوي والتفاعل الاجتماعي لاطفال التوحد. المجلة العلمية لكلية رياض الاطفال - جامعة المنصورة. المجلد ٣. العدد ٤. ص ص ٧٥٨ - ٧٩١.
- ٥- داود ، نور عدنان ، ٢٠١٨ ، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في التغيير الاستراتيجي _ بحث ميداني في ديوان وزارة النفط ، رسالة غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٦- رضوان ، احمد شاکر احمد (١٩٩٢): فن القيادة في توجيه الإدارة .
- ٧- الزعبي ، خالد (١٩٨٤): تشكيل المجالس المحلية واثره على كفايتها ، دراسة مقارنة ، منشأة المعارف، الاسكندرية .
- ٨- زينب بوهنه ومريم بلهادي ٢٠١٣ - ٢٠١٤ ص:١٧
- ٩- الشجيري ، احمد رحيم غثوان ،(٢٠٢١)، القيادة الاستراتيجية واثرها على الأداء الأمني المتميز ، بحث دبلوم عالي جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد .
- ١٠- الشحمانى ، زياد كاظم دهش ، (٢٠١٦) ، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي ، بحث دبلوم عالي جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد .
- ١١- ظفر ناصر حسين عزيز (٢٠١٩) : محاضرة في جامعة بابل / كلية الإدارة والاقتصاد /قسم إدارة الاعمال.
- ١٢- العبادي هاشم ،منهل ، محمد حسين والعارضى، جليل كاظم (٢٠١٩)، الإدارة الاستراتيجية مبادئ واساسيات ، الطبعة الأولى.
- ١٣- علاء عبد الحسين مهدي ، (٢٠٢٠)، القيادة الاستراتيجية واثرها على الأداء الوظيفي في وزارة الاتصالات العراقية ، بحث دبلوم عالي جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد .
- ١٤- العيساوي ،محمد والعارضى،جليل والعبادي هاشم ،(٢٠١٢)، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل إدارة المنظمات في الالفية الثالثة ،مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ١٥- 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).





١٦- ولين توماس ،هنجر دايفد ، ١٩٩٠ ، الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، تحليل ، المملكة العربية السعودية .
١٧- يوسف الطائي، وهاشم العبادي (٢٠١٤): إدارة الموارد البشرية ،قضايا معاصرة في الفكر الإداري ،الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان إبراهيم ، ليث خليل (٢٠٠٩) : تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في رأس المال الاجتماعي رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
ثانيا: المراجع 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- Byungura, Jean Claude(Improving It Integration for Higher Education Institutional Performance) , 2019: 31
- 3- 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.
- 4- Ediric and others, (2020), Impact of Organizations Culture on Institutional Effectiveness in A Local Higher Education Institution).
- 5- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- 6- Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), “Management of Strategy: Concepts and Cases”, 1st ed., South–Western, New York.
- 7- Kenneth G. Brown , (2010), *Human Resource Management : Linking Strategy to Practice*.





- 8- Laljani, Narendra. (2009). Making Strategic Leaders
- 9- 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.
- 10- Narayan , Organizational 2009 Learning Cpability .Ln Saruprya.DkS.Rao,T.v .and Sathumadhavan ,p.) eds (Measuring Organizational Climate.Ahmedbad:Academy of.HRD. 2009:471.
- 11- Oakland, John S. (2001), Total Organizational Excellence Achieving world-class performance).
- 12- Prachi Juneja, "Strategy – Definition and Features" ,www.managementstudyguide.com, Retrieved 29-4-2021. Edited.
- 13- Taherdoost, H. (2017). Determining sample size: How to calculate survey sample size. *International J. Econ. Mang. Sys.* Vol.2:237-239).
- 14- 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*



