



القيادة الاستراتيجية و دورها في ادارة الموارد البشرية Strategic leadership and its role in human resource management

بإشراف

أ. م . د فاضل عباس السعيدى

Fadhila.alsaidie@uokufa.edu.iq

الباحث

مكي عبد الامير خيرى

musteefa235@gmail.com

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 تسبب الضوء على الدور المهم للقيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية فيما يخص كفاءتها وفعاليتها في تقديم الخدمات وتلبية الحاجات في الإدارة المحلية حيث تم اختيار ديوان محافظة النجف الاشراف وبعض الدوائر الملوية 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 تأثير 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 والتحديات المستقبلية ذلك باطلاعهم بشكل شفاف على الخطة المرسومة لغرض تحقيق الأهداف المرجوة وديمومية تقديم الخدمات والمتطلبات بشكل افضل للمتفاعلين 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 والتكنولوجية والمعرفية والمعلوماتية ... الخ) من المجالات التي تمس وتحاكي المجتمعات الانسانية والتي تقدمها المنظمات العامة والمتمثلة بالمنظمات الحكومية غير الهادفة الى الربح والخاصة والمتمثلة بالمنظمات الهادفة الى ربح مما يولد تحديات وصعوبات وتهديدات تواجه هذه المنظمات من هنا اصبحت الحاجة ملحة الى اتساع نطاق الاستراتيجية من اقتصرها 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 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 يؤكد كثره الاهتمام من قبل الباحثين والكتاب ضمن هذا الاختصاص الفاعل والمهم جدا في حياة المنظمات وديموميتها حيث الاخذ بنظر الاعتبار المتغيرات المحيطة داخليا وخارجيا 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 بتلبية حاجات ومتطلبات المنتفعين فان ذلك يؤدي الى الاعتماد باحداث تغييرات 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 وارهء 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 المدبرون 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 ،

حيث تضمن البحث أربعة فصول (الفصل الأول ويحتوي على مبحثين هما المنهجية العلمية والمبحث الثاني الدراسات السابقة والفصل الثاني يحتوي على مبحثين ايضاً 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 الاستنباه بمبحثين هما الأول هو وصف لواقع القيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة والثاني تم فيه 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 المسار او الخطة الذي يتضمن المراحل المتتابعة والخاصة بالبحث التي يسير عليها الباحث ابتداءً من اختيار وتحديد المشكلة وبيان الاهداف ووضوح 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 مفاصلة ومجالاته التي تمس حياة الافراد لاسيما في المجالات (التكنولوجية والصناعية والمعلوماتية والمعرفي ... الخ) من المجالات المهمة والمؤثرة جداً 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 جداً يؤثر على نشاطات ادارة الموارد البشرية فيما يخص الكفاءه المتضمنه (التنظيم والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والرقابة) بما ترها ضمن رؤيتها للمستقبل واهتمامها بالمؤثرات المتوقعة وسبل ايجاد الحلول والاجراءات الالزمه لتلافي الصعوبات والتحديات 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 والمهارات والخبرات بمجال معين وتحميل مستقبلهم لرؤى المستقبل القريب والبعيد على حد سواء .

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.

ثانياً : 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.

حيث تكمن اهمية هذا البحث في اتجاهين اقرب ان يكونا اساسيين هما :-

1- الاتجاه العلمي (المعرفي) ويتمثل بمايلي :

أ – يستمر هذا البحث العلمي بجهود الباحث لتوضيح 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 العلمية العراقية بما يؤكد وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث الاساسية وابعاده .



ج _ تسليط الضوء والاحذ 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 أهمية اختيار قادة ذات اختصاص وخبره وكفاءة بمجال القيادة الاستراتيجية .
ب- ترسيخ أهمية القيادة الاستراتيجية لدى الجهات المسؤولة عنها وبيان أهميتها لدى جميع افراد المنظمات 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 داخليا وخارجيا ويجاد الحلول المناسبة لها بالاستفادة من الفرص المتاحة بما فيها الموارد البشرية والمادية المتوفرة لديها او التي يمكن توفرها.

ثالثاً : اهداف البحث

أ- تكمن مشكلة البحث بقلة الاهتمام والاكتراث لأهمية القيادة الاستراتيجية 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 الاحذ 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 والمتنفعين .

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 :

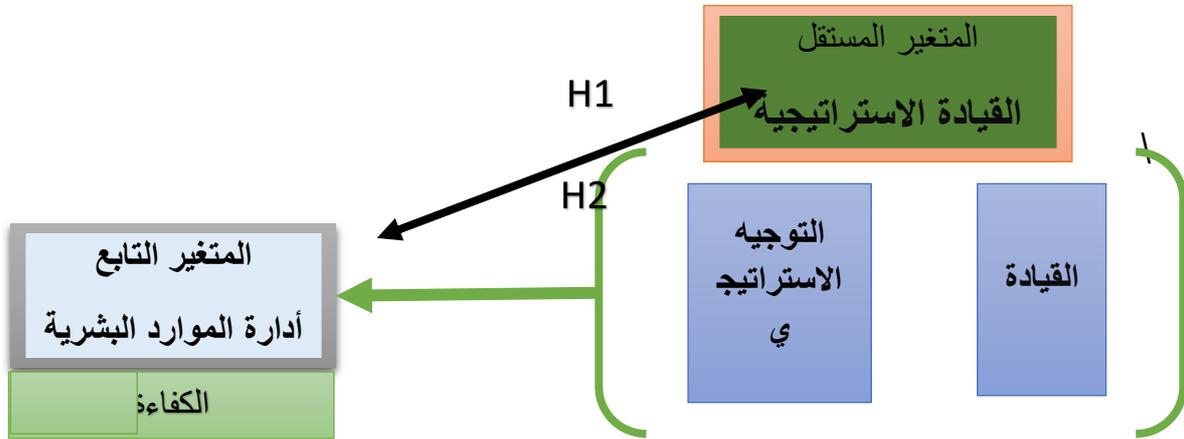
1- الزماني والذي يعبر عن فترة اعداد البحث والتي امتدت من تاريخ 2021/9/1 ولغاية 2022/3/15 .

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

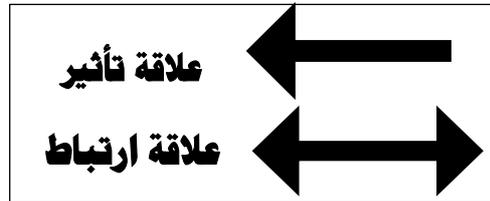
خامساً : المخطط الفرضي لبحث

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



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة



سادساً : فرضيات الدراسة

من اجل تحقيق اهداف الدراسة ووفقا لـ نموذج الدراسة تم صياغة فرضيتين رئيسيتين وكما يلي :

الفرضية الرئيسية الاولى (H1): هناك علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية و إدارة الموارد البشرية

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

- 1- الفرضية الفرعية الاولى : هناك علاقة ارتباط بين القيادة و إدارة الموارد البشرية.
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباط بين التوجيه الاستراتيجي و إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2) : هناك أثر للقيادة الاستراتيجية على إدارة الموارد البشرية.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

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



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 و مناقشة فرضيات الدراسة للوصول الى نتائج دقيقة ومعبرة عن المفاهيم التي استند لها الباحث في صياغته لاسئلة وأهداف الدراسة .

شملت الدراسة مجتمع المديرية 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 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 (1) يوضح توزيع اوزان العينة

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

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) فإن طول الفئة يحسب كما يأتي

$$0.8=5/4$$

واعتمادا على ذلك تصنف المتوسطات لاستجابات العينة ومعايير الحكم عليها

و يوضحها الجدول (2)

جدول (2) فئات المتوسطات الحسابية ومعاييرها

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

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 اوجه الاختلاف والتشابهة 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



Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics



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 والتأثير بين متغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية ، أداء الموظفين) .	اهداف البحث
بشكل عام تمتلك الوزارة قيادة استراتيجية حكيمة وفقا لما جاء في اجابات عينة البحث وهذا ما يظهر ا جلياً من خلال ابعاد المتغير للادارة الاستراتيجية الذي جاء بنسبة مرتفعه 0 تهتم الوزارة بأخذ رأي الموظفين وشركائهم في القرارات المهمة التي تتعلق بطبيعة العمل بشكل يخلق لديهم نوعا من الرضا الوظيفي	اهم الاستنتاجات

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 المتمثلة 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 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 المدراء
السنة	2010 م
الباحث	محمد الخرابيشة
	1441 هـ



<p>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.</p>	<p>اهداف البحث</p>
<p>1-بلغ المتوسط الحسابي لكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية (3.55)، وهو يميل لمستوى (متوسط).</p> <p>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).</p> <p>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.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>

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

الدراسة الأولى :

<p>The Role Of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment</p>	<p>عنوان الدراسة بالانكليزي</p>
<p>دور القيادة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الاكاديمية</p>	<p>العنوان الدراسة بالعربي</p>
<p>2014</p>	<p>السنة</p>
<p>(Mahdia & ,Almsafir)</p>	<p>الكاتب</p>
<p>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</p>	<p>اهداف البحث</p>
<p>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 جنباً الى جنب مع رأس المال البشري والاجتماعي باعتباره مجموعة من الموارد</p>	<p>الاستنتاجات</p>

رابعاً : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

كانت استفادة الباحث هي الاطلاع على الدراسات والجهود المعرفية السابقة الخاصة بموضوع البحث حيث اعتبرها الركيزة الأساسية التي انطلق منها برسم تخمين ذهني لمشكلة البحث وإمكانية وضع فرضيات بحثية واثبات وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية وابعادها حيث اغنى الباحثون بهذا المجال المكتبة العراقية المعرفية من خلال تناولهم



للمتغيرات والابعاد كلا حسب ما يراه مناسباً ومن ثم فهي كانت خير عون للباحث منذ البداية فكفره وحتى الاثبات بالطرق النظرية والعملية وصولاً الى تقديم التوصيات التي عرضها بتوصياته ضمن المبحث الثاني الفصل الرابع .

اما فيما يميز هذه الدراسة عن سابقتها فهي رغم انها جاءت داعمة لاغلب أفكار وطروحات الباحثين السابقين بخصوص أهمية القيادة الاستراتيجية لكنها حاولت طرحها بشكل اعمق نوعاً ما حيث 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 بالتوجه الاستراتيجية وبشكل شفاف ومرن والاهتمام بدقة المعلومات وصدقها التي يحتاجها القادة الاستراتيجيون والتي تمكنهم من رسم السياسة والتوجه الاستراتيجي الذي يضمن ديمومية المنظمة وابقائها على تقديم افضل الخدمات والمتطلبات على المستوى المحلي المتمثل بالإدارة المحلية في محافظة النجف الاشرف .

الجانب النظري

المبحث الاول : القيادة الاستراتيجية

اولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

واضح ومن الوهلة الاولى ان 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 لا بد من العيش ضمن الجماعة سواء كان بحياته الاعتيادية ام حياته الوظيفية داخل المنظمات الهادفة للربح كوظيفة حكومية عامه او المنظمات الغيرهادفة للربح وهي التجارية الخاصة وهنا سنهتم بدراسة الموضوع بالمنظمات العامة كونها ضمن اختصاصي الوظيفي 0 ولغوياً يأتي لفظ القيادة من (الفعل قادَ يَقُودُ، قَوْداً وقِياداً وقِيادَةً، فهو قائدٌ، والمفعول مَقُودٌ، بمعنى مشى أمامه وتولّى توجيهه وتدبّر أمره) (معجم المعاني) 0 وحيث 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 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 بارعاً في النقاط 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 توجيه الافراد والجماعات وتنسيق جهودهم وتحفيزهم للوصول للنتائج المرجوه 0



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

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

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

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

. كما وعرفها (Alat،Bratton،2005:5) بانها عملية التوجيه 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 عليه 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 العاملة في المنظمة كافة0الباحث (زياد الشحماني 2016:3)

. كما ويرى (سعيد ، عباس 2017 : 79) بأنها 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 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 يحعله بمثابة زعيم ينفذ له كل التابعين 0)



اما الجزء الثاني من موضوع القيادة الاستراتيجية هو (الاستراتيجية) حرص الكثير من الباحثين والمتخصصين في اثناء موضوع الاستراتيجية حيث ان اصل هذه الكلمة يعود اصل اشتقاق الكلمة اليونانية (Stratēgos) 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 فإنها تهدف إلى زيادة ودعم نقاط قوة المؤسسة وإضعاف نقاط قوة المنافسين.

وبالنظر للاهميه التي تحققها 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 شهدها العالم في مختلف المجالات والاختصاصات لتوفر متطلبات السكان وتواجه النمو والزيادة الحاصله في العدد والمتطلبات والخدمات 0

ثانياً : اهمية القيادة الاستراتيجية

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

- 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 المتفاهم والتعقيد بالبيانات والمنظمات اليوم هي بامس الحاجة الى قيادة استراتيجيه .
- مما تقدم اعلاه يرى الباحث ان هناك علاقة ارتباط وتأثير واضحة ذات تناسب طردياً بين كفاءة وابداع وفاعلية وفكر القيادة الاستراتيجية من جهة و نجاح المنظمة وزيادة ميزتها التنافسية من جهة اخرى في مختلف مهامها واعمالها حيث كلما كانت القيادة الاستراتيجية فاعلة وذو كفاءة وقدره في المجال كانت المنظمة فعالة وممكنة في تأدية مهامها واعمالها بشكل افضل وتميز

ثالثاً : خصائص القيادة الاستراتيجية

بعد بيان اهمية القيادة الاستراتيجية ودورها الهام والاساسية بنجاح المنظمة في تأدية مهامها ومسؤوليتها بالشكل المطلوب واعتماد التوازن الاستراتيجي بين المتطلبات وما متوفر وما يمكن توفيره منها في الوقت والمدة المناسبة لابد من بيان اهم خصائص وصفات القائد الاستراتيجي كما وردت عن (Hill & Jones 2001 : 98) 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 للرجبة 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 منظماتهم، 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 ووسيلة 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 معينة، حيث يلعب دور القدوة والاسوة للآخرين بما يملكه من قدرة على الاقناع والتأثير بهم للوصول الى الأهداف المرجوة ، ولكي تكون القيادة ناجحة يجب ان يتبع الافراد هذه الطريقة وينفذها ، حيث يشير مصطلح القيادة الى إمكانية التأثير بنفوس المجموعة و ارغامهم 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 القيادة بشكل صحيح ، يجب ان يحددوا أساليب كيفية ارتباطهم بالآخرين داخل حدود المنظمة او خارجها . كما يؤخذ بعين الاعتبار كيفية رؤية القادة لنفسه ومركزه .
(Nasir، 2013:9) الشجيري 2021:22

أهمية القيادة

للقيادة كباقي المواضيع لها أهمية كبيرة وواسعة في حياة المنظمات والافراد العاملين فيها والمتنفعين سواء كانت منظمات عامة او خاصة تهدف الى تقديم خدمة او منتج 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 وتثبتهم وتحفيزهم .

5-تحفز قدرات الافراد ومهاراتهم الإنسانية والعملية .

ثامناً : البعد الثاني (تحديد التوجه الاستراتيجي)

يعد تحديد التوجه الاستراتيجي من اهم ابعاد القيادة الاستراتيجية 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

. 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 المرسومة 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 (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 غراض الاعلى للمنظمة .

كما وان التوجه الاستراتيجي يتضمن تطوير رؤية طويلة الامد لما تحتوية استراتيجية المنظمة وتكون من (5-10) 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 :



الأول 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 التغيير 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 التغييرات 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

أولاً : 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 حيث سميت هذه الإدارة بعدة تسميات مختلفة منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة 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، وظهر هذا المصطلح مثل 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"، وإن 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 ،حيث احتل حقل الموارد البشرية وما زال أهمية كبيرة جدا كحقل معرفي (الطائي واخرون 2014:39)
ثانيا : ماهية ادارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليات والمهام الإدارية في المنظمة، حيث إنها تهتم بالعنصر البشري الذي يُنفذ أنشطتها، ومشاريعها جميعها، كما أن لهذا العنصر دوراً رئيسياً في تحقيق أهدافها، علماً بأنها عملية تنظيمية تُعنى بالأمور 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 2013: 56) ومن الجدير بالذكر أن ما يتّصف به العنصر البشري من مهارات يُعدُّ وسيلة لتحقيق النجاح المُستمر، كما أنه يُعتبر ذات ميزة تنافسية مهمّة؛ ذلك لأنه لا يمكن أن يفقد او يماثله، ولأنّ عطاءه مُتنامٍ، وبالإضافة إلى أنه المُحرّك لجميع عوامل الإنتاج الأخرى.
حيث تم تعريفها بالعديد من التعاريف حسب آراء الباحثين والمفكرين والتي منها ما يأتي :

1- عرفها الطائي والعبادي (2015 : 29) 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 تاكيد 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 (الادارة المسؤولة عن اداء الفعاليات والانشطة والتي تتمثل في التخطيط للحصول على الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها وقيادتها وتحفيز الموظفين للوصول الى اعلى مستوى من الانتاجية بكفاءه والجمع بين المنظمة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق اهداف كلا منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة المنظمة في السوق والمحافظة عليها) .

ومما ورد اعلاة من تعاريف لإدارة الموارد البشرية ومن خلال مايره 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؛ ممّا يساعد على وصول المنظمة 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 وأهمها :-

1- التخطيط (يعتمد التخطيط على تحديد اهداف المنظمة ورسم السياسات وتكوين خطط

عمل وقد تتكون 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 المرسومه وفق السياسات المبينة ورسم طرق العمل

الصحيحة).

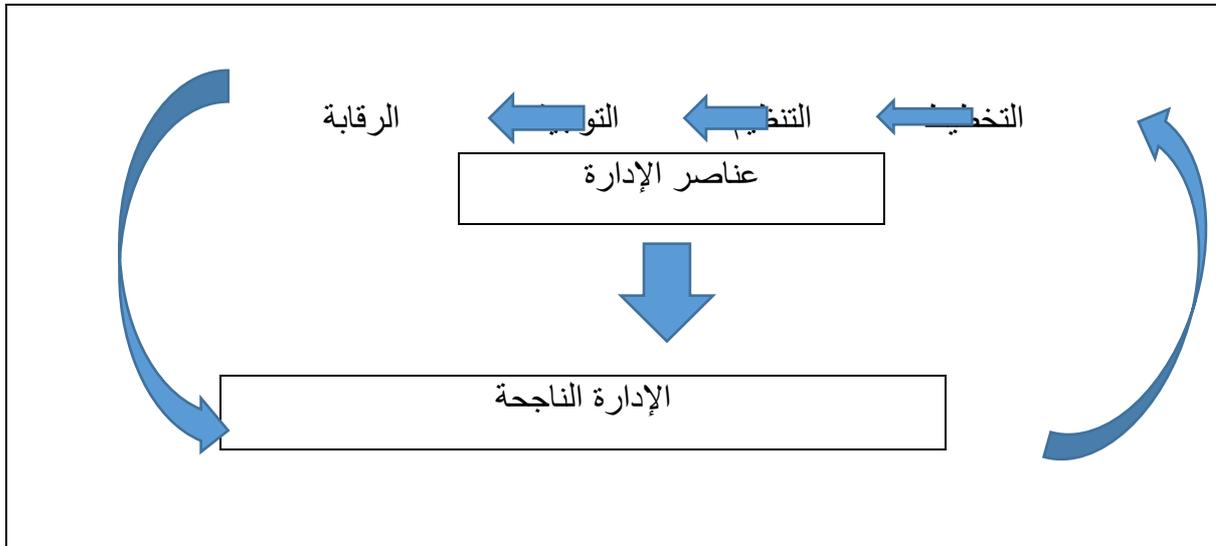
4- الرقابة (هي العنصر الرابع بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه حيث تكون معنية بكشف

الأخطاء وتأكد 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 1983)

شكل رقم (2) يوضح دور عناصر الإدارة



المصدر (اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المعرفية السابقة)

ثالثا : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

يرى (بوهينة و مريم ، 2014-2013) ان اهمية ادارة الموارد البشرية تتلخص بعدة نقاط من

اهمها ما يأتي :-



- 1- المساعدة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، من خلال تحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الرضى الوظيفي لديهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- 2- لاهتمام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال الاستفادة من الكفاءات الموجودة فيها.
- 3- الاهتمام بتدريب الموظفين، وتحقيق استقرارهم الوظيفي، كما تهتم بالأجور، والرواتب؛ لضمان زيادة الإنتاجية.
- 4- توفير التكاليف المرتفعة على المنظمة، والتي قد يتسبب فيها الموظفون في حال تم إيقافهم عن العمل، أو في حال عدم منحهم الترقيات، أو العلاوات.
- 5- لمساعدة على اكتشاف المشاكل، والصعوبات التي تتعلق بالأفراد، والتي تنعكس سلباً على فعالية المنظمة، كما أنها تساعد المدراء على إدارة هذه المشاكل، وحلها من خلال توجيه النصح، والإرشاد.
- 6- لاهتمام بالتنسيق بين الوحدات المختلفة في المنظمة، كما تهتم بالنشاطات المتعلقة بالأفراد جميعهم.

رابعاً : بعد الكفاءة

تعد الكفاءة موضوعاً حديثاً اولاه الباحثون والمتخصصين اهتماماً بالغاً فيما يتعلق بتيسير إدارة الموارد البشرية .، ذلك لما للمورد البشري من اولوية واهميه لدى أي منظمة حيث انها عنصر مهم جداً في تحقيق أهدافها المنشودة من خلال ما يمتلكه من خبرات ومهارات ومعارف ومن هذا المنطلق فإن الكفاءة في تسيير الموارد تعتبر الركن الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة (شنكامه ، 2013 : 9) .

حيث ورد في (المعجم الوسيط) ان مصطلح الكفاءة لغته مشتق من كلمة (كفا) أي الكفاءة العلمية هي امتلاك الشخص قدرة إضافة الى مؤهلاته العلمية يتمتع بكفاءة عليا ويمتلك الفرد القدرة العالي على العمل وبجدارة واستحقاق وبناءا عليا فان 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 او امتلاك موظف او عامل مهارات وصفات والمميزات التي تجعله اثر كفاءة بأداء اعماله ومهامه 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 الكفاءة 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 او خدمة ، ويمكن تحسين ورفع الكفاءة من خلال العمل بنظام الحوافز والمكافآت 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 كلُّ من الكفاءة إلى عدّة أنواعٍ لكلِّ منها خصائص ووظائف مُعيّنة وفيما يأتي معلومات عن هذه الأنواع :

1- **الكفاءة الفردية:** هي مسؤوليات الأفراد نحو الأحداث والمشاكل التي تُواجههم في الأوضاع المهنية

2- **الكفاءة الجماعية:** هي من المجالات التي تهتمّ بها المنشآت بشكلٍ متزايدٍ؛ حيث تُساهم في تعزيز التعاون بين مكونات الكفاءة الفردية ويُحدّد وجود هذا النوع من الكفاءة عن طريق دراسة علامات الاتصال الفعّال والمُعتمد على لغة مُشتركة في بيئة العمل وتوفير المعلومات المناسبة

3- **الكفاءة الاستراتيجية:** هي نوع الكفاءة المُرتبط مع إدارة الموارد البشرية حيث من المهم تحديد المهارات والكفاءات الخاصة في العاملين والموظفين من أجل مُقارنتها مع المتطلبات التي تُساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة في المنظمة .

خامساً : الكفاءة والفاعلية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها

تؤدي كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في إيجاد 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 المتمثلة 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 التعيين في المؤسسات و أدائها المؤسسي

(كايد ، 2005 :94)

الجانب العملي :

اولاً : التحليل الديموغرافي لعينة الدراسة

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

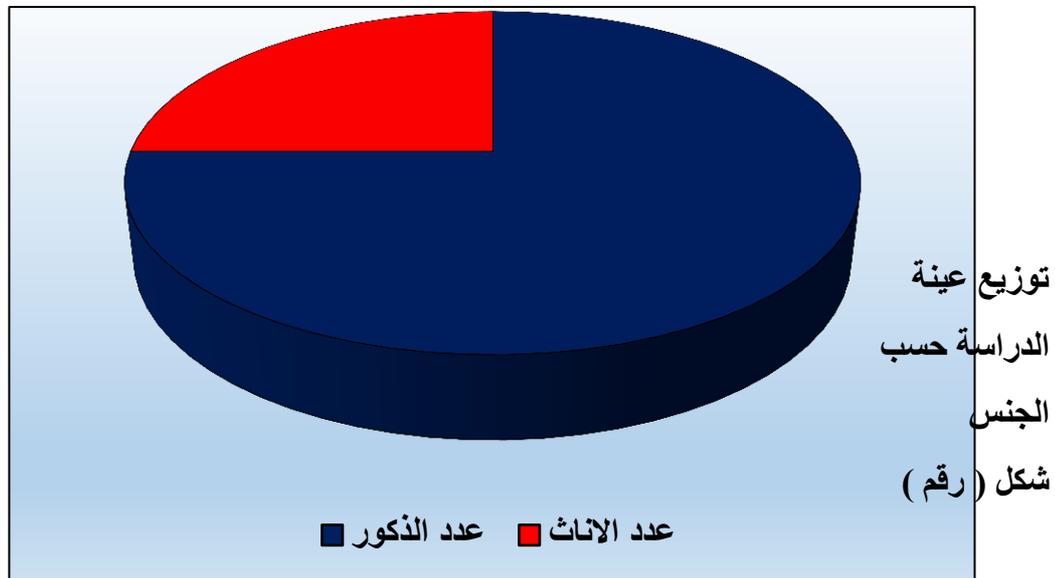
المتغير	الخصائص	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	عدد الكور	75	75

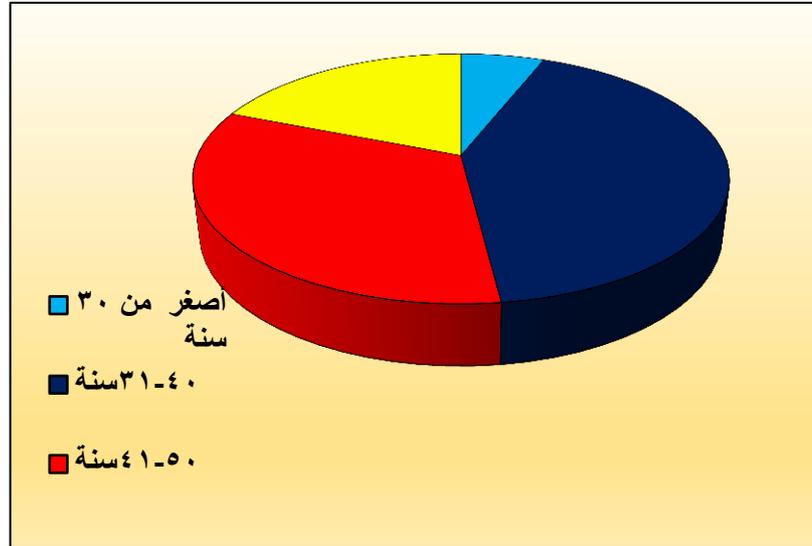


Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics

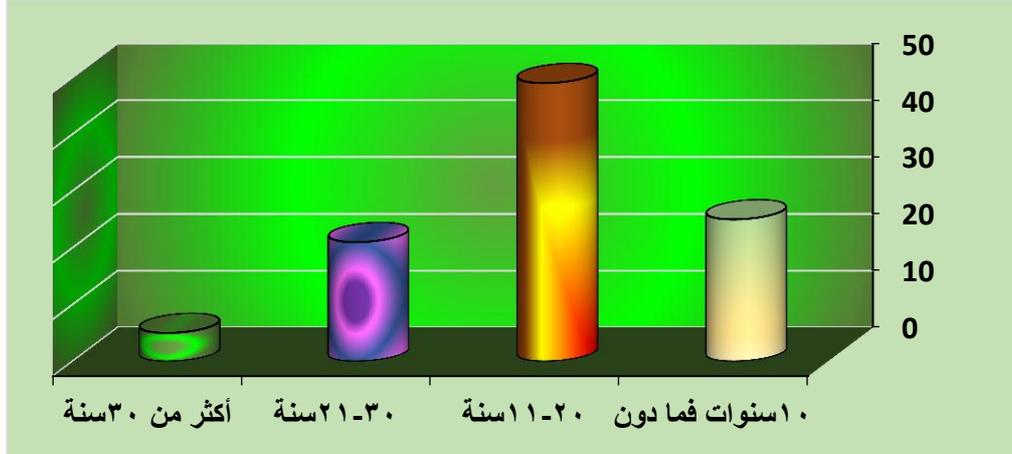


25	25	عدد الإناث	
6	6	أصغر من 30 سنة	الفئة العمرية
42	42	سنة 31-40	
33	33	سنة 41-50	
19	19	أكبر من 50 سنة	
25	25	10 سنوات فما دون	سنوات الخدمة
49	49	سنة 11-20	
21	21	سنة 21-30	
5	5	أكثر من 30 سنة	نوع الوظيفة
87	87	ملاك دائم	
13	13	ملاك مؤقت	المؤهل العلمي
4	4	أبتدائية	
2	2	متوسطة	
8	8	أعدادية	
13	13	دبلوم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

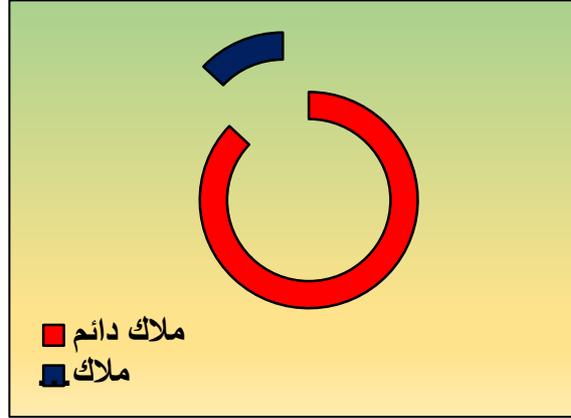




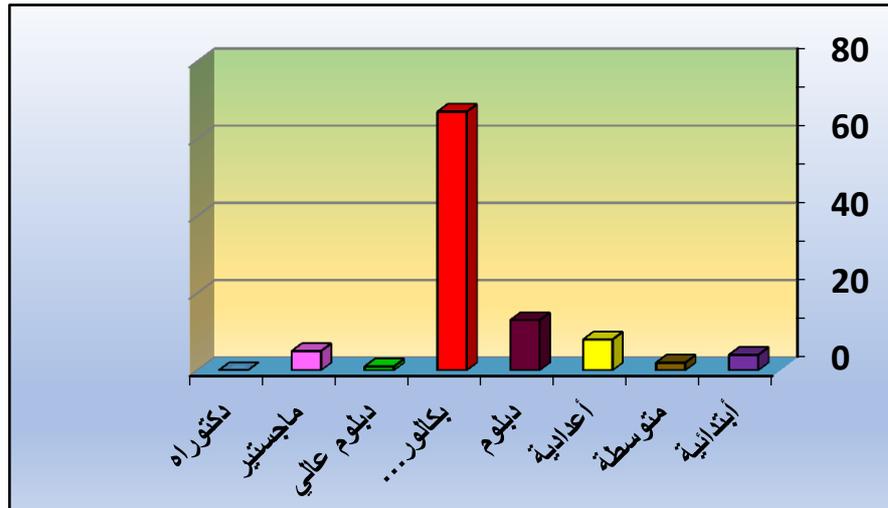
شكل (4) توزيع عينة الدراسة بحسب الاعمار



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 آراء 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 (الكفاءة) . استعمل لهذا الغرض مقياس ليكرت خماسي التدرج واعتمد معيار الاختبار المتمثل بالوسط الفرضي البالغ (3) معياراً 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



المؤيه .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

الْبُعد	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

الْبُعد	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 (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 (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 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. استعمل لهذا الغرض معامل ارتباط بيرسون وتم اختبار معاملات الارتباط المحسوبة باستخدام احصاءات الاختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين متغيرات.

1- 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 و ادارة 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 ادارة الموارد البشرية.

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

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

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

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



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

أدارة الموارد البشرية.					المتغير التابع
الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة (t) الجدولية (df=98, P≤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 (11) ما يأتي :

1- ان قيمة ارتباط بين القيادة 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 (98) ، 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 الرئيسة الاولى .

2- 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 (98) ، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة القائلة بان " هناك علاقة ارتباط بين القيادة و إدارة الموارد البشرية". وبذا يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى

2- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H2): من اجل اعطاء اجابة دقيقة بشأن اثبات صحة الفرضية الرئيسة 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 (6) نتائج تقدير معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط قياس أثر ابعاد القيادة الاستراتيجية على إدارة الموارد البشرية:

أدارة الموارد البشرية (Y)		المتغير	
معامل التحديد R^2	قيمة F الجدولية ($df=1,98,$ $P \leq 0.01$)	قيمة F المحسوبة	التابع أبعاد المتغير المستقل
0.972	8.24	3401.715	القيادة (x_1)
0.953		1987.667	التوجيه الاستراتيجي (x_2)

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 ($P \leq 0.01$) ويدل ذلك على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بان " هناك أثر للقيادة على إدارة الموارد البشرية ، و تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.972) الى ان بُعد القيادة يفسر لوحده ما مقداره 97.2% من التباين في إدارة 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 التنت تنص على "هناك أثر للقيادة على إدارة 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 ($P \leq 0.01$) ويدل ذلك على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بان " هناك أثر للتوجيه الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية ، و تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.953) الى ان بُعد التوجيه الاستراتيجي يفسر لوحده ما مقداره 95.3% من التباين في إدارة 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 إدارة الموارد البشرية" .



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

الفصل الرابع

المبحث الأول : الاستنتاجات

- من خلال البحث بجانبية النظري والعملي اتضح لنا بعض الاستنتاجات نسردها 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 الأمد.
 - 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 لتسمن مناصب ومسؤوليات مهمه.

المبحث الثاني : 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 رفق موضوع بحثه 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 كفوء وذات دراية جيدة في مجال تخصصهم من الناحية الاكاديمية والمهنية .
- 2- ضرورة الاشتراك بالندوة 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- رفق الكوادر الإدارية بالمعلومات والتعليمات الخاصة بالرؤية المستقبلية للمنظمة والشفافية والسهولة 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 ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن)
- 4-الشحمانى ، زياد كاظم دهش ، (2016) ، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي ، بحث دبلوم عالي جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد .
- 5-أبراهيم ، أطاف رمضان . (2013) . استخدام الاساليب الاحصائية لقياس جودة عملية تقويم تعلم طلبة العلوم للمسابقات 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 الاستراتيجية 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 ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن) .
- 9-خضر محمد السيد . (2017). العلاج المائي و المحاكات اللاكترونية 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 وتأثيرها في التغيير الاستراتيجي _ بحث ميداني في ديوان وزارة النفط ، رسالة غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 11-رضوان ، احمد شاكرا احمد (1992): فن القيادة في توجية الإدارة .
- 12-الزعيبي ، خالد (1984): تشكيل المجالس المحلية واثره على كفايتها ، دراسة مقارنة ، منشأة المعارف، الاسكندرية .
- 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 وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق المجلد 23، العدد 97.
- 16-العبادي هاشم ،منهل ، محمد حسين والعارضى، جليل كاظم (2019)، الإدارة الاستراتيجية مبادئ واساسيات ، الطبعة الأولى.
- 17-العباسوي ،محمد والعارضى،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) غير منشورة (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 الصباح، 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*.