



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال  
بعنوان

اثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد  
البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود -

من إعداد المترشح: بشير بن شويحة

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ الحاج عرابة ..... أستاذ التعليم العالي .. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.....رئيسا  
أ.د/ احمد بن عيشاوي... أستاذ التعليم العالي... جامعة قاصدي مرباح ورقلة.....مشرفا ومقررا  
د/ عبد الرؤوف حجاج.....أستاذ محاضر أ.....جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... مناقشا  
د/ إسماعيل حجازي.....استاذ محاضر أ..... جامعة محمد خيضر بسكرة..... مناقشا  
د/ عمر الشريف..... أستاذ محاضر أ..... جامعة الحاج لخضر باتنة..... مناقشا  
د/ احمد تي..... أستاذ محاضر أ.....جامعة حمة لخضر الوادي.....مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

# الإهداء

إلى روح والدتي ووالدي الطاهرة.....رحمهما الله وغفر لهما واسكنهما فسيح جنانه

إلى زوجتي الغالية عرفانا وإجلالا لصبرها والتي كانت لي خير عون بعد الله سبحانه وتعالى

إلى إخوتي وأصدقائي.....حفظهم الله ووفقهم جميعا.

إلى كل هؤلاء اهدي هذا الجهد العلمي مع تحية حب وعرفان

بشير بن شويحة

## شكر و تقدير

نحمد الله ونشكره على توفيقنا في إتمام هذا البحث، نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

. الأستاذ الدكتور المحترم بن عيشاوي احمد على إشرافه على هذه الأطروحة وعن توجيهاته القيمة

وتشجيعه المستمر والدائم على إتمامها. كما نشكره على تواضعه وحسن استقباله لنا.

. زملائي وأصدقائي الذين تحملوا معي بعض من مشقة هذا البحث وعلى انتقاداتهم البناءة .

. الأساتذة المحكمين للاستبيان وموظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة و موظفي مؤسسة سوناظراك.

إلى أساتذتي الأعزاء الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر والعرفان

.

كل من أعانني بمصدر أو بذل لي معروفا .

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر مقومات القيادة الإستراتيجية ( الرؤية الإستراتيجية مهارات الاتصال, تكوين فرق العمل, قيادة التغيير) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. لتحقيق هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين ورؤساء الأقسام في مؤسسة سوناتراك وقدرت هذه العينة (120) فردا, وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان من برنامج (SPSS) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ولمعرفة الارتباط بين المتغيرين تم الاعتماد على معامل ارتباط (سبيرمان) أما تأثير المتغير المستقل على التابع استخدم معامل الانحدار البسيط والمتعدد, حيث توصلت الدراسة أن هناك اثر ذو دلالة احصائية لمقومات القيادة الإستراتيجية ( الرؤية الإستراتيجية, مهارات الاتصال, تكوين فرق العمل, قيادة التغيير) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإستراتيجية, مهارات الاتصال, فرق العمل, قيادة التغيير, الموارد البشرية

## ABSTRACT

The study aimed to determine the impact of strategic leadership (Strategic vision, communication skills, team work, leading change) on Strategies Human Resource. To achieve the objectives of this study, the researcher designed a questionnaire from the study sample which consisted of the staff at The top and middle management in SONATRACH company, (120) people, has been relying on some statistical methods to process the data obtained from the questionnaire of the program (SPSS) arithmetic mean and standard deviation and to find out the correlation between the two variables were relying on simple correlation coefficient ( spearman) the impact the independent variable on the use simple regression, The most important results were as follows, There was a significant statistical impact of strategic leadership (Strategic vision, communication skills, team work, leading change) on Strategies Human Resource.

**Keywords:** strategic leadership, strategic vision, communication skills, team work, leading change, human resource

## قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
IV	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: القيادة الإستراتيجية ومقوماتها في الفكر الإداري</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية
09	المبحث لثاني : نظريات القيادة الادارية.
16	المبحث الثالث: القيادة الاستراتيجية واهميتها في الفكر الا
26	المبحث الرابع : مقومات القيادة الاستراتيجية.
42	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: استراتيجيات ونماذج ادارة الموارد البشرية</b>	
44	تمهيد
45	المبحث الاول: مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية
53	المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية
61	المبحث الثالث: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
72	المبحث الرابع: الاستراتيجيات الفرعية لادارة الموارد البشرية
77	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)</b>	
79	تمهيد
80	المبحث الاول: الدراسات باللغة العربية
89	المبحث الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية
92	المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
98	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>	
100	تمهيد
101	المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة
102	المبحث الثاني: اداة الدراسة
106	المبحث الثالث : خصائص افراد عينة الدراسة
112	المبحث الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

113	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
115	تمهيد
116	المبحث الاول: عرض النتائج الخاصة بالاسئلة الفرعية للدراسة
138	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
143	خلاصة الفصل
145	الخاتمة
147	المراجع
147	الملاحق
169	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
8	الفرق بين القيادة والإدارة من وجهة نظر بعض المفكرين	(1-1)
19	الاختلاف بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي	(2-1)
20	معايير التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية	(3-1)
58	اثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	(1-2)
92	تتصيف الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية	(1-3)
104	مقياس Likert الخماسي	(1-4)
104	المتوسطات الحسابية المرجحة والاتجاهات الموافقة لها	(2-4)
105	نتائج اختبار ثبات محاور الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا	(3-4)
106	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة	(4-4)
107	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(5-4)
108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(6-4)
109	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(7-4)
110	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمديرين	(8-4)
111	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف	(9-4)
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر الرؤية الإستراتيجية للقائد	(1-5)
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر مهارات الاتصال للقائد	(2-5)
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر تكوين فرق العمل	(3-5)
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر قيادة التغيير	(4-5)
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول إستراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية	(5-5)

124	لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية	(6-5)
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول إستراتيجية التعويضات والمكافآت	(7-5)
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول إستراتيجية تقييم أداء الأفراد العاملين	(8-5)
128	حساب معامل الارتباط سيبرمان للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(9-5)
130	معامل تضخم التباين ( VIF ) واختبار التباين المسموح به (Tolerance)	(10-5)
130	نتائج اختبار اثر الرؤية المستقبلية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	(11-5)
131	نتائج اختبار اثر مهارات الاتصال على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	(12-5)
131	نتائج اختبار اثر تكوين فرق العمل على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	(13-5)
132	نتائج اختبار اثر قيادة التغيير على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	(14-5)
133	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (STEPWISE)	(15-5)
134	نتائج تحليل التباين الأحادي (F) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمتغير الجنس	(16-5)
135	نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمتغير العمر	(17-5)
135	نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية للمتغير المستوى التعليمي	(18-5)
136	نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمتغير الخبرة	(19-5)
137	نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمتغير نطاق الإشراف	(20-5)
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقومات القيادة الإستراتيجية مرتبة ترتيبا تنازليا	(21-5)
139	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مرتبة ترتيبا تنازليا	(22-5)



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	الشبكة الإدارية لـ Black و Mouton	(1-1)
28	عناصر الرؤية الإستراتيجية وفقا لمنظور Collins & Parras	(2-1)
39	مراحل تكوين فرق العمل	(3-1)
57	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	(1-2)
60	الاستخدامات المتعددة لنظام معلومات الموارد البشرية SIRH في ادارة الموارد البشرية	(2-2)
65	نموذج التفاعل البيئي لموارد المنظمة	(3-2)
67	نموذج جامعة ووريتش في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية	(4-2)
69	نموذج جبست Gust في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية	(5-2)
70	نموذج جامعة هارفارد في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية	(6-2)
71	نموذج التطابق الاستراتيجي في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية	(7-2)
107	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(1-4)
108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(2-4)
109	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(3-4)
110	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	(4-4)
111	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف	(5-4)

# مقدمة

## توطئة:

تعيش اليوم مختلف المؤسسات في جو اقتصادي جديد يوصف بأنه اقتصاد مبني على المعرفة أي يعتبر فيه المورد البشري الركيزة الأساسية والمصدر المهم للميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية التي تبحث عن التميز والتفرد، خاصة في ظل التحولات والتطورات الواسعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم والتي تفرض على المؤسسة العديد من التحديات المحلية والعالمية، فمن الصفات الأساسية للموارد البشرية أنها لا تهتك وتتزايد مهاراتها وتتطور من خلال الاحتكاك بالواقع مما يجعلها مصدر غير فاني للقيمة على عكس موارد الإنتاج الأخرى التي تهتك مع مرور الزمن مما جعلها الأصل الأكثر تميز في تحقيق التقدم والرقى للمؤسسة.

من أجل مواجهة التحديات واقتناص الفرص وتحسين فعالية مواردها البشرية يتحتم على المؤسسة الاقتصادية امتلاك قيادة إستراتيجية ذات رؤية بعيدة المدى يعد احد السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها في بناء وتنمية قدراتها على التعامل المبكر مع التغيرات والاستعداد للتكيف معها وإطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الموارد البشرية الفنية على كافة المستويات، بالإضافة إلى تهيئة فرص أفضل لتحسين أدائها بما يتناسب مع قدراتها، وتؤكد أدبيات الإدارة القديمة والحديثة أن العديد من المؤسسات في بدايتها حققت نجاحا ونموا متميزا دون وفرة موارد مادية ومالية، يرجع ذلك بفضل التفوق القيادي، كما تؤكد أن الغالب من النجاحات سواء في المجال السياسي، الاقتصادي او الثقافي جميعها ترجع إلى التفوق الإداري والتميز القيادي قبل أن تكون وفرة في الإمكانيات والموارد.

تسعى كل مؤسسة اقتصادية بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعتها عملها البقاء والاستمرار والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموحات هذه المؤسسات، فالمؤسسة الاقتصادية الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الإستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على مواكبة الأحداث والمستجدات بما يكفل لها الاستمرار والنمو.

إن القيادة الإستراتيجية غالبا ماتكون مصدر الابتكارات وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الإستراتيجية وماتملكه من مقومات، من هذا المنطلق تحرص القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات البشرية وتنمية قدراتهم لمواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية إستراتيجية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بها بما يمنح للمؤسسة الاقتصادية القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها.

إن الدراسات الحديثة تنظر إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أنها من المكونات المركزية التي تعتمد عليها المؤسسة في إعداد استراتيجياتها العامة، كما أن لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية أهمية في تنفيذ

كافة الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية ابتداء من استقطابها واختيارها مروراً بتدريبها وتطويرها حيث تتمثل أهم الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية في إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى إستراتيجية تقييم الأداء.

وفي إطار هذه الدراسة سنحاول معالجة اثر القيادة الإستراتيجية من خلال مقوماتها ( الرؤية الإستراتيجية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

### أولاً : إشكالية الدراسة

في هذا الإطار وتبعاً لما سبق تبرز الإشكالية التي تعمل الدراسة على معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر مقومات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك؟

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية منها:

- 1- مامدى تطبيق مقومات القيادة الإستراتيجية ( الرؤية الإستراتيجية، تكوين فرق العمل، مهارات الاتصال، قيادة التغيير) في مؤسسة سوناطراك؟
- 2- ماهو واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( إستراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، إستراتيجية التعويضات والمكافآت، إستراتيجية تقييم الأداء ) في مؤسسة سوناطراك؟
- 3- هل يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإدارية ( الرؤية الإستراتيجية، تكوين فرق العمل، مهارات الاتصال، قيادة التغيير) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك ؟
- 4- هل توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نطاق الإشراف)؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

- 1- تعتبر الرؤية الإستراتيجية وقيادة التغيير من المقومات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الإستراتيجية في مؤسسة سوناطراك.
- 2- تعتبر إستراتيجية التوظيف والتدريب أكثر الاستراتيجيات التي تلقى اهتماماً من قبل القيادة الإدارية لأنها أكثر الاستراتيجيات التي تحقق عائداً في المدى الطويل لمؤسسة سوناطراك.

3- لا يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإدارية ( الرؤية الإستراتيجية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل ، قيادة التغيير) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.

تتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالآتي:

أ- لا يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.

ب- لا يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.

ج- لا يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين تكوين فرق العمل واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.

د- لا يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين قيادة التغيير واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.

4- توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نطاق الإشراف.

تتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالآتي:

أ- توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير الجنس.

ب- توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير العمر

ج- توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

د- توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

هـ- توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير نطاق الإشراف.

### ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف أهمها:

1- التعرف على القيادة الإستراتيجية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهم مقوماتها في الفكر الإداري وتحديد اثر هذه المقومات على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

- 2- تبسيط محتوى نظريات القيادة الإستراتيجية المختلفة وتحديد التباين بينها مما يساعد القادة في المؤسسات في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك من الاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات.
- 3- تشخيص واقع وأهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- 4- الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في إطار الإشكالية المدروسة.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال الجوانب الآتية :

- 1- تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الأساسي للقيادة الإستراتيجية في كل مراحل العملية الإدارية، فهي تضمن الفعالية والديناميكية المستمرة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- 2- اتساع مجال البحث في موضوع القيادة الإستراتيجية ومقوماتها وتعدد المناهج والأطروحات النظرية له وكذا الاختلاف والتباين بين المنظرين لها.
- 3- السلوك الانساني المتميز بالتعقيد وعدم الثبات يجعل من دراسة الخصائص السلوكية أمراً ذو أهمية، وهذا بتوفير قدر كاف من المعلومات للقادة قصد مساعدتهم على فهم وتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .
- 4- معرفة مدى تأثير مقومات القيادة الإستراتيجية ( الرؤية المستقبلية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك .

#### خامساً: منهج الدراسة.

اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملائمة لطبيعة هذه الدراسة، فهو يسمح بجمع البيانات وتصنيفها وعرضها بأسلوب وصفي، ويساعد أيضاً على تحديد معالم المجتمع الإحصائي ووصف مقومات القيادة الإستراتيجية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وتجدر الإشارة أن المنهج الوصفي يهدف إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع اجتماعي وتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية، فالأسلوب الوصفي لا يهدف إلى وصف الظاهرة أو وصف الواقع كما هو بل الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره.

#### سادساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية: اقتصرنا هذه الدراسة على مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود.
- 2- الحدود الزمانية: تمت الدراسة التطبيقية المتمثلة في توزيع الاستبيان واسترجاعه في الفترة ما بين

02 جانفي 2017 إلى غاية 30 جوان 2017.

3- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على فئة المدراء والمدراء الفرعيين ورؤساء الأقسام والمصالح والفروع.

4- الحدود العلمية: تناولت هذه الدراسة عدة محاور تمثلت في التعرف على مقومات القيادة الإستراتيجية من خلال المتغيرات التالية ( الرؤية الإستراتيجية, مهارات الاتصال, تكوين فرق العمل, قيادة التغيير) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في ( إستراتيجية الاستقطاب والاختيار, التدريب والتطوير, التعويضات والمكافآت, تقييم الأداء).

### سابعا: مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة

تتمثل مبررات ودوافع اختيارنا لهذا الموضوع في جملة من الأسباب أهمها:

1- اهتمامنا بموضوع القيادة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يدخل في صلب تخصص إدارة الأعمال، والرغبة في تعميق الفهم بموضوع الدراسة، وإلقاء الضوء على مختلف جوانبه.

2- الرغبة في التعرف على واقع ممارسة مقومات القيادة الإستراتيجية (الرؤية المستقبلية, مهارات الاتصال, تكوين فرق العمل, قيادة التغيير) عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3- أهمية ممارسات مقومات القيادة الإستراتيجية، إذ أن أغلب المنظرين والباحثين في المجال الإداري يعتبرون القيادة أساسا للعملية الإدارية.

4- قلة الدراسات الميدانية (وهذا حسب علمنا) التي تناولت بعمق مقومات القيادة الإستراتيجية وأثرها على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فالأمر يعود في نظرنا إلا صعوبة الدراسات المتعلقة أساسا بفئة المديرين ورؤساء الأقسام .

### ثامنا: صعوبات الدراسة

من خلال انجازنا لهذا البحث واجهتنا الكثير من العراقيل والصعوبات والغرض من ذكرها لفت نظر المسؤولين إليها، لأجل تسهيل مهمة الباحث في المستقبل، ويمكن إيجاز هذه الصعوبات كالآتي:

1- التحفظ والحذر الذي واجهناه من بعض المسؤولين فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث فيمتنعون رغم أهميتها بالنسبة لنا ورغم بساطتها، مما جعلنا إلى التغيير من الاعتماد على بعض المؤشرات إلى الاعتماد على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات اللازمة.

2- صعوبة توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان موضوع الدراسة، نتيجة عدم الاهتمام وعدم التفهم للكثير من المدراء ورؤساء الأقسام.

## تاسعا: هيكل الدراسة

للإجابة عن إشكالية الدراسة، قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى خمسة فصول، تسبقها مقدمة عامة وتليها خاتمة عامة كما يلي:

**الفصل الأول:** سنتعرض في المبحث الأول منه إلى محاولة تحديد الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية من خلال تحديد مفهوم القيادة والقيادة الإدارية والفرق بين القيادة والإدارة ومناقشة آراء واتجاهات واستنتاجات الباحثين والمنظرين حول الموضوع، وفي المبحث الثاني سنتعرض إلى أهم نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري، بينما في المبحث الثالث سنحاول تحديد طبيعة ومفهوم القيادة الإستراتيجية والتطرق إلى أهم أنواع القيادة الإستراتيجية، بينما في المبحث الرابع نوضح أهم مقومات القيادة الإستراتيجية حسب التصنيفات المقدمة في أدبيات الإدارة والدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع القيادة الإستراتيجية.

**الفصل الثاني:** سنتطرق في المبحث الأول منه لتحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي في الفكر الإداري ومهامها وأهدافها، وفي المبحث الثاني نستعرض الإطار المفاهيمي لنظام معلومات الموارد البشرية ومكوناته ومجالات استخداماته. في المبحث الثالث نتطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها وأهم نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد الإستراتيجية، في المبحث الأخير نتطرق إلى الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

**الفصل الثالث:** سنتعرض فيه إلى الدراسات السابقة من خلال المبحث الأول الدراسات العربية، ثم في المبحث الثاني الدراسات الأجنبية، وذلك من خلال التطرق إلى أهمية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى أهم النتائج المتوصل إليها، في المبحث الثالث سنتعرض إلى التعقيب على الدراسات السابقة من خلال مجال الاستفادة وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

**الفصل الرابع:** سنتعرض في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي للدراسة، حيث يشتمل على مجتمع الدراسة وصف وتوضيح إجراءات الدراسة الميدانية. كذلك وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.

**الفصل الخامس:** سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية حول اثر مقومات القيادة الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

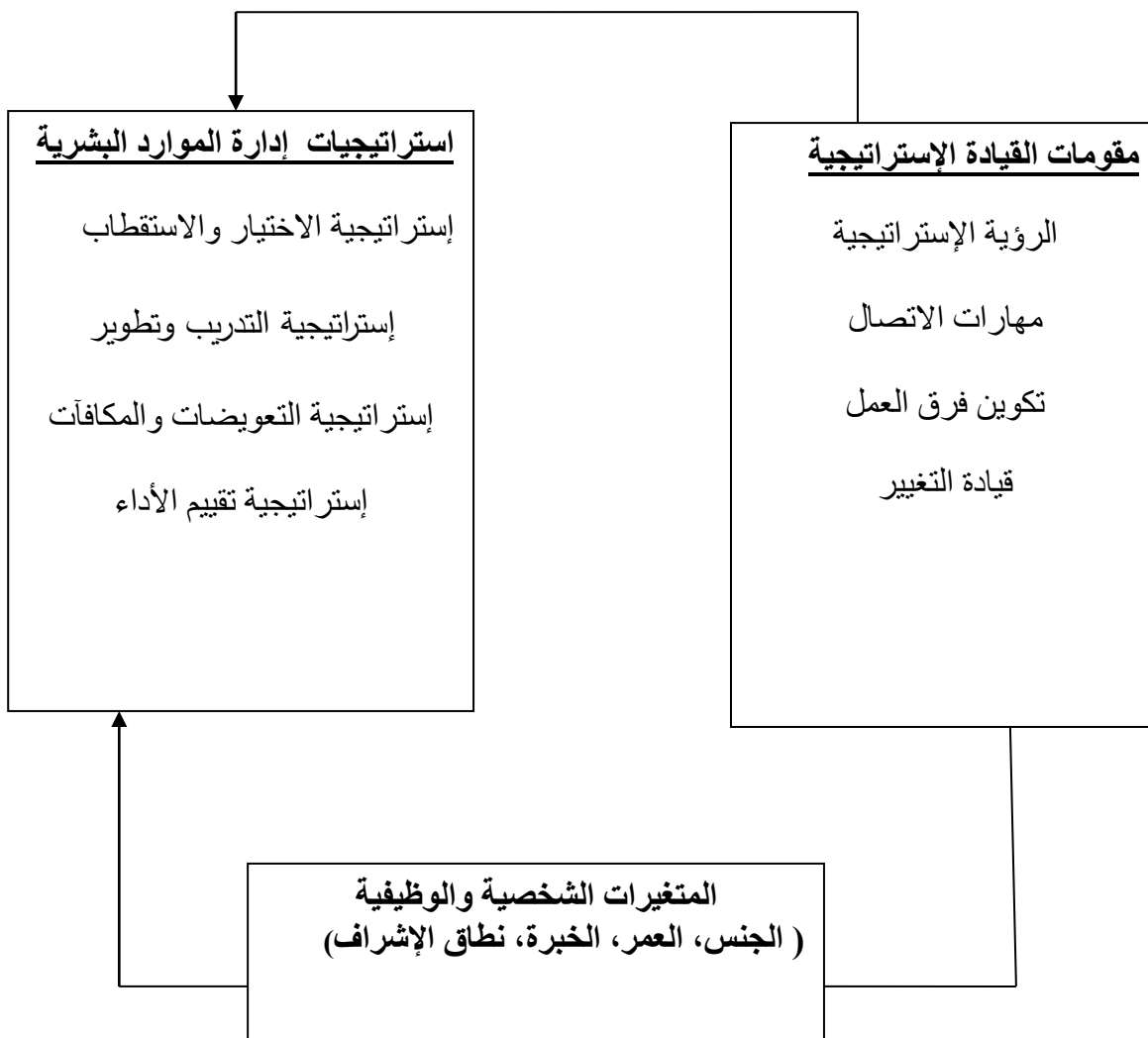
وأما في الخاتمة العامة، فسنلخص فيها إلى أهم نتائج الدراسة في جانبها النظري والميداني مع تقديم بعض المواضيع كآفاق لتكملة البحث.



## عاشرا: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين أساسيين هما المتغير المستقل المتمثل في مقومات القيادة الإستراتيجية ( الرؤية الإستراتيجية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير)، المتغير التابع المتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( إستراتيجية الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، تقييم الأداء)، بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، نطاق الإشراف)

## نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من إعداد الباحث

# الفصل الاول

## تمهيد:

تشكل القيادة الإستراتيجية محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، ففي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع علاقاتها الداخلية وتشابكها وتأثرها بمختلف عناصر البيئة الخارجية، أصبحت المؤسسات الاقتصادية في حاجة لأن تقاد أكثر من أن تدار، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ضرورية لتحقيق استجابتهم لأوامره، كما أن زيادة المستوى التعليمي والثقافي للعاملين جعل الحاجة ملحة لقادة استراتيجيين أكفاء للإدارة ومدربين على إثارة الدوافع ورفع الروح المعنوية للموظفين وتحمل مسؤولية رفع إنتاجيتهم، بغية الوصول بهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية. ونتطرق في هذا الفصل إلى المحاور التالية:

- 1.1. الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.
- 2.1. نظريات القيادة الإدارية.
- 3.1. ماهية القيادة الإستراتيجية.
- 4.1. مقومات القيادة الإستراتيجية.

### 1.1.1 الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية :

وجد مفهوم القيادة في جميع الحضارات فهو مفهوم قديم من ناحية الممارسة والتطبيق أما من الناحية العلمية فهو مفهوم حديث التكوين، لذلك لم يتفق الباحثين في الفكر الإداري على تعريف واحد للقيادة الإدارية وكذا إيجاد العلاقة بينها وبين الإدارة، فكل واحد يعطي رأيه من الزاوية أو النظرة التي تناولها في دراسته لموضوع القيادة الإدارية، سنحاول في هذا المبحث سرد مجموعة من التعاريف والمفاهيم لبعض المفكرين والباحثين في مجال الإدارة.

#### 1.1.1.1 مفهوم القيادة :

إن اختلاف الباحثين وتعدد وجهات النظر في موضوع القيادة رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد، لم يكن ذلك وليد الصدفة ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدرة لكافة الأنشطة هذا من جهة، ومن جهة أخرى لقدم مصطلح القيادة وتعدد وتطور وتوسع مهامه، حيث يرجع أصل كلمة "القيادة" إلى الفكر اليوناني وأيضاً إلى الفكر اللاتيني حيث اشتقت كلمة "Leadership" باللغة الانجليزية من الفعل اليوناني "Archein" بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني "Agere" معناه يحرك أو يقود<sup>1</sup>.

أما كلمة قائد **Leader** فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد ويهدي الآخرين، بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه<sup>2</sup>، أما في اللغة العربية حسب لسان العرب فالقيادة مشتقة من "القاد" وضدها "السوق" ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها<sup>3</sup>، فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين<sup>4</sup>.

أما اصطلاحاً فتعددت تعريف القيادة عند المفكرين الإداريين فيعرف **Koontz&O'donnell** القيادة بأنها " عملية التأثير في الآخرين بحيث يصبح لديهم استعداد لانجاز الأهداف المنوطة لهم"<sup>5</sup>، أما ستوجديل **R.STOGDILL** فيعرف القيادة بأنها " عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه"<sup>6</sup>،

بينما يعرف اوردواي تيد **ORDWAY TEAD** القيادة في كتابه فن القيادة 1935 بأنها "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> فاروق فرحات، أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة والقيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، دمشق، 13- 16/10/2003.

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، عمان، ط3، 1999، صص 86-87.

<sup>3</sup> ابن منظور أبي الفضل، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد12، ط1، 2000، صص 315.

<sup>4</sup> محمد أكرم العلونوي، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم، بيروت، 2002، صص 165.

<sup>5</sup> عبد الله المنيف، تنمية وتطوير القادة الإداريين، مجلة المدير، المجلد5، العدد15، المملكة العربية السعودية، 2005، صص 151.

<sup>6</sup> محمد سيد أبو نيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، صص 315.

<sup>7</sup> طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الاداء، دار غريب، مصر، القاهرة، 1993، صص 34.

اما فيفنر وبرستوس **T.FIFNER&R.PRESTHUS** فيعرفان القيادة بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"<sup>1</sup>.

ويعرف بيتر دراكر **PETER.DRUCKER** القيادة بأنها " الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات"<sup>2</sup>.

### 2.1.1. مفهوم القيادة الإدارية:

تتوقف فعالية وحيوية واستمرار روح العمل التنظيمي في المؤسسة على القيادة الإدارية باعتبارها مفتاح الإدارة، مما لها من اثر كبير في حركة ونشاط المؤسسة وكذلك في التفاعل مع الأفراد العاملين من اجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة والأفراد العاملين على حد سواء، إلا انه لا يوجد إجماع بين الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة على تحديد مفهوم موحد للقيادة الإدارية، سوف نحاول عرض وتصنيف هذه التعاريف اعتمادا على مقالة نشرت في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية<sup>3</sup>، الى الفئات التالية:

#### ا- القيادة الإدارية بوصفها رؤية مستقبلية:

وضمن هذا المنظور فقد حدد ويسكيتل **WEISKITTEL** مفهوم القيادة الإدارية بأنها " السعي لترجمة الرؤية المستقبلية للمنظمة إلى حقيقة"<sup>4</sup>.

أما هيل وجونس **HILL & JONES** فقد عرف القيادة الإدارية بأنها " القدرة على توضيح الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة فضلا عن القدرة على تحفيز ودفع الآخرين للإيمان بهذه الرؤيا وفهماها"<sup>5</sup>.

#### ب- القيادة الإدارية بوصفها سلوكا:

عرف الن **ALLEN** القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"<sup>6</sup>.

وعرفت كذلك القيادة الإدارية من هذا المنظور بأنها " فن التوجيه، التنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات وتحفيزهم لبلوغ الأهداف المطلوبة"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص195.

<sup>2</sup>PETER. Drucker, **The discipline of innovation**, Haravd business Review, Vol.76(6),1998, P.45

<sup>3</sup> يوسف عبد الإله احمد، **تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات: دراسة استطلاعية لأراء مجتمع المدراء ومعاونينهم والاستشاريين في شركة سعد العامة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد48، 2016، ص ص 299-300.

<sup>4</sup> DIANNE.Weiskittle, **some leadership difinitions**, business leadership Review, Vol.3(1),2006, P.1.http://www.mbawr/d.com/b/article.php, (21/04/2016)

<sup>5</sup>HILL.C, JONES.R, **contemporary management**, Mccraw Hill company, In.c, U.S.A,2000, P.15

<sup>6</sup> هناء بدوي، **ادارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في خدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2002، ص87

<sup>7</sup> عبد المحسن بن ابراهيم العتيبي، **المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفائة ادانهم- دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، رسالة ماجستير، 2003، ص15.

ج- القيادة الإدارية بوصفها تأثيرا وتأثرا ( عملية تفاعل):

عرف دران DRAN القيادة الإدارية سنة 2004 من هذا المنظور بأنها " القدرة على التأثير على مجموعة من الأفراد لانجاز الأهداف"<sup>1</sup>.

يعرف هيدسون وسيكلر HUDSON & CECKLER القيادة الإدارية بأنها " التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"<sup>2</sup>.

يرى كوهن KOHN إن القيادة الإدارية هي " نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد"<sup>3</sup>.

أما دافيس ونوستروم DAVIS & NEWSTROM فيعرفان القيادة الإدارية بأنها " عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين فهي عملية تحفيز ومساعدة المرؤوسين نحو انجاز وتحقيق الأهداف"<sup>4</sup>.

بينما يرى دافت ونو DAFT & NOE القيادة الإدارية بأنها " علاقة التأثير بين القادة والمرؤوسين"<sup>5</sup>.

من خلال التعاريف نستنتج أن القيادة الإدارية هي القدرة على توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة وهي فن توجيه وتحفيز الأفراد نحو انجاز وتحقيق الأهداف فهي عملية تفاعل بين القادة والمرؤوسين.

3.1.1. الإدارة و القيادة الإدارية:

يرى كل من الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلي تكلان انه غالبا ما تستخدم الكلمة الانجليزية Management لتدل على الإدارة في القطاع الخاص Private Sector بمعنى إدارة الأعمال، وهناك الكلمة الانجليزية Administration التي تدل على الإدارة في القطاع العام Public Sector ومنه توصلنا إلى تعريف الإدارة على أنها " تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين"<sup>6</sup>

وعلى الرغم من أهمية الإدارة (Management) في كافة الأعمال والأنشطة الإنسانية، إلا أنه لا يوجد اتفاق واضح وأكد بين المفكرين والباحثين في مجال الإدارة على تعريف موحد أو شامل أو منقح عليه. فمصطلح الإدارة غير محدد بدقة، ويحمل المعاني والمفاهيم المختلفة والمتنوعة، وربما يعود ذلك إلى كون الإدارة تشكل مفهوما معنويا معقدا، فضلا عن أن الدراسات والبحوث في مجال الإدارة قد جاءت

<sup>1</sup>ALI. AKBAR , **leadership and its influence in organization**, international journal of learning & development, Vo.2(6),14/10/2012, P.2.http://www.macrothink.org/. (10/03/2016)

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص98

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص98.

<sup>4</sup>NEWSTORM.J & DAVIS.K, **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, 11th Ed, McGraw Hill Company, Inc., New York,2002, P.63

<sup>5</sup>DAFT.R & NOE.R, **Organizational Behavior** , Harcourt College Publishers , Inc, New York, 2001, P.321

<sup>6</sup> مراد ز عيمي، **دراسات في الموارد البشرية**، دار قرطبة، الجزائر، 2008، ص.ص 183-184

متأخرة إلى حد ما. ولهذا فإن مفهوم الإدارة يتحدد في ضوء وجهة نظر الباحث لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها، وفي ضوء خبراته الإدارية وقناعاته، ويرجع تعدد مفاهيم الإدارة إلى عدم وجود نظرية شاملة وعمامة أو متفق عليها للإدارة<sup>1</sup> لذلك كان من المناسب عرض بعض هذه التعاريف لاستخلاص أهم خصائص الإدارة.

يعرف بيتر دراكر **Peter Drucker** الإدارة بأنها " فن تنظيم الموارد من أجل تحقيق أداء مرضي للمؤسسة"<sup>2</sup>.

أما **Henry Fayol** فقد عرف الإدارة من خلال تعريفه لوظيفة المدير حيث يقول معنى أن تدير هو: " أن تتنبأ وتنظم وتقود وتتسق وتراقب"<sup>3</sup>.

أما فوليت **Follet** فتعرف الإدارة بأنها: " فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين"<sup>4</sup>.

أما حسب **Pierre Baranger** فإن الإدارة هي: " فن تحريك الجهود من أجل تحقيق الأهداف، وبأنها تركز على قيم ثقافية وتقنيات خاصة وعلى استعمال العلوم"<sup>5</sup>. من خلال هذه التعريف نستنتج أن الإدارة هي<sup>6</sup> استخدام الموارد داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

لقد تعددت الآراء والأفكار حول أيهما اشمل الإدارة أما القيادة، بمعنى هل أننا يمكن أن نعتبر القيادة اشمل من الإدارة أما العكس، يذهب أنصار رأي القيادة جزء من الإدارة إلى القول أن المدير الإداري أينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو أيضا قائد وان وظيفة القيادة هي واحدة من المهام والواجبات التي يضطلع بها المدير، ويعتمد هؤلاء على ماكتبه **كلارك ارفيك QULICK URWIK** تحت عنوان " أوراق في علم الإدارة"<sup>7</sup> حيث تم تلخيص واجبات المدير التنفيذي بكلمة **POSDCRB**<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، عمان، 2007، ص.ص 11-14

<sup>2</sup>KENNEDY Carol, Toutes les théories du management (Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités), Edition Maxima, Paris, 1992, P.87

<sup>3</sup>FAYOL Henry, Administration industrielle et générale, Edition ENAG, Alger, 1990, P.9

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 11

<sup>5</sup>BURLAUD Alain, MARCHESNAY Michel, HELFER Jean-Pierre, Identités de la gestion (Mélanges en l'honneur du Professeur Pierre Lassègue), Edition Vuibert, Paris, 1991, P.25

<sup>6</sup> يعرف الفن على أنه "المهارة في أداء عمل ما، أو القدرة الذاتية في ممارسة عمل معين. وهذا يعني أن الفن يركز على المواهب الفردية للإنسان واستعداده النظري للإبداع في نشاط معين...".

نقلا عن دهاك عبد النور، يرقى حسين، طبيعة الإدارة والقرارات الإستراتيجية لدى المدير: دراسة نظرية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الاغواط، العدد 24، جوان 2015، ص 3

<sup>7</sup> ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 27

<sup>8</sup> التخطيط **Plannig**، التنظيم **Organizing**، الهيئة **Staffing**، التوجيه **Directing**، التنسيق **Coordinating**، الإبلاغ **Reporting**، الموازنة **Budgeting**

ترى بعض الاتجاهات أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان بمعنى انه لا وجود لأحدهما دون الآخر، وبالرغم من تقدم المفاهيم والفلسفات الإدارية التي تساعد على زيادة مفهوم الإدارة كعلم له أصوله وقواعده إلا أن الحقيقة التي يجب أن لا نغفل عنها أن الإدارة لا يمكن فصلها عن مفهوم القيادة، وهذا لا يعني على الإطلاق أن القيادة هي الإدارة، لكن مانقصده أن الصفات القيادية لازمة بدرجة كبيرة لتمتكن الإدارة من تطبيقها لمفاهيمها وقواعدها تطبيقاً سليماً، كما أن الإدارة لن تتمكن من الاستفادة الحقيقية من الوسائل المستحدثة إذا لم تتوفر لديها عناصر القيادة اللازمة لقيامها بالمهام الإدارية المسندة إليها، بينما يرى **ماكورميك MACROMIK** أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العموم، فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء ولكنه يكمن في طبيعة ما يعنى كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة كبيرة إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والأتباع.

ويتضح مما سبق أن مجال الإدارة متعلق بالسياسات والإجراءات والجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسات، بينما القيادة تتصل بالجوانب الإنسانية والأعمال التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف.

ونجد اتجاه آخر من المفكرين الإداريين يفرقون بين القيادة والإدارة ويشيرون إلى اتساع مفهوم القيادة، فنجد **جيم كار JIM KARR** يشير إلى أن " القيادة بالروح ومركب من الشخصية والبصيرة وأنها تطبيق في الفن، أما الإدارة بالفعل مسألة حسابات دقيقة وإحصائيات وأساليب ومواعيد وروتين وأنها تطبيق في العلم"، كما أن هناك من الباحثين من استخدم التأثير أيضاً على انه الفارق الأساسي بين القائد والمدير، أو على الأقل في تحديد الجانب الذي يمكن أن يحدثه القائد أو المدير في التابعين، فالقائد يحدث التأثير من خلال صفاته الشخصية وخبراته السابقة، والمدير قد يحدث التأثير من خلال اعتماده على سلطته المستندة إلى القوانين والأنظمة.

ويشير **بينيس** في بحث أجراه في أوائل الثمانينات إلى أن القادة هم أشخاص يفعلون الشيء الصواب، أما المديرين فهم أشخاص يفعلون الأشياء بصورة صحيحة، ويعتبر أن إحدى المشكلات التي تواجه المؤسسات في معظم العالم الصناعي أنها خاضعة لقيادة غير كفاء وإدارة مفرطة فهم لا يولون اهتماماً كافياً بفعل الشيء الصائب، في الوقت الذي يفرضون فيه في التركيز على فعل الأشياء بصورة صحيحة، فهو مدارس الإدارة التي تعلم الأفراد كيف يكونون فنيين جديدين وموظفين ممتازين، ولكنها لاتدربهم على القيادة<sup>1</sup>.

ويصور لنا **جون كوتر** من خلال مصفوفة " القائد/ المدير " انه لا يوجد قائد 100 % أو مدير 100% ولكن يمكن أن تزيد نسبة القيادة والإدارة لدى كلا من القائد أو المدير. وخلاصة القول يرى الباحث أن

<sup>1</sup> ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص29



كثير من المفكرين والكتاب تناولوا الفرق بين المديرين والقادة وبينوا الفروق بينهما، وكثير من هؤلاء فضل القائد على المدير لان القائد أكثر إبداعا وأكثر فائدة للمؤسسة فهو يركز على التأثير الايجابي في العاملين وتوجيههم وبناء الثقة في نفوسهم وتحفيزهم نحو النجاح. وسوف يعرض الباحث بعض الفروقات والاختلافات بين القيادة والإدارة من وجهة نظر بعض المفكرين الإداريين وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): الفرق بين القيادة والإدارة من وجهة نظر بعض المفكرين

المفكرين	الناحية	القيادة	الإدارة
Bennis & Nanus 1985	النظرية	- الاهتمام بالنتائج - النظر للأفراد على أنهم استثمار وموارد - تعهد والتزام - ماهي الأعمال التي يجب القيام بها - المشاركة في اتخاذ القرارات - يكون شكل العلاقات شبكي	- القيام بالأعمال بشكل صحيح - النظر للأفراد على أنهم وسائل - سيطرة وتحكم - كيفية أداء الأعمال - الطاعة فقط - يكون شكل العلاقات هرمي
McConkey 1989	التطبيقية	- استراتيجيات، إبداع، تحفيز، بناء علاقات	- تحديد الموارد وتنظيم العمل - تحديد إجراءات التنفيذ - وضع أهداف وتحديد الأولويات
Czarniawska-Joerger & Wolff 1991	النظرية	- السيطرة معنوية - التركيز على الإرشاد وتعزيز الانتماء	- تنسيق الجهود والأفراد من اجل العمل الجماعي
Zaleznik 1992	النظرية	- يهتم بتحفيز النظام وبيئة العمل غير ثابتة ومتكيفة مع الظروف والأفراد	- يهتم بإتمام العمل وبيئة النظام ثابتة من خلال التعليمات والقوانين
Buhler 1995	التطبيقية	- توفير مساحة من الحرية في العمل	- التحكم بالعمل من خلال القوانين
Sanborn 1996	التطبيقية	- يؤكد على التغيير دائما	- التغيير عند الحاجة فقط
Spreitzer & Quinn 1996	النظرية	- الدور تغييري وإبداعي	- الدور إجرائي وتنفيذي
Fagiano 1997	التطبيقية	- مساعدة الآخرين في تحقيق الغايات والرؤى المشتركة لهم	- تأدية الأعمال من خلال الأفراد
Sharma 1997	التطبيقية	- إبداع والهام	- طاعة
Maccoby 2000	التطبيقية	- بناء علاقات، تحفيز، ترأس، بناء الثقة	- تخطيط، تنظيم، موازنة، تقييم، تسهيل

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ardichivili Alexander, leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of of the, HRDI Vol.5, No.1, 2002, P.3

## 2.1. نظريات القيادة الإدارية:

نظرا لأهمية القيادة الإدارية من حيث فعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها، فقد تعددت مفاهيمها من طرف المفكرين الإداريين، فكلا ينظر للقيادة من زاويته وكان من الطبيعي أن تصدر بصدها آراء كثيرة وإن تقدم حلولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها، فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة، من خلال هذا المبحث سنعرض النظريات الأساسية والبارزة التي اهتمت بالقيادة وأوضحت معالمها.

### 1.2.1. النظريات التقليدية:

تعتبر نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم من أقدم النظريات المفسرة للقيادة لهذا تم تصنيفها من قبل المفكرين إلى نظريات تقليدية، من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى هاتين النظريتين

#### 1.1.2.1. نظرية السمات:

يقوم مفهوم هذه النظرية على أن أساس النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توفر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائدا ناجحا، تركز جهود النظرية حول الكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، كما أن وضعها كمياري يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل شخص ما قائدا إداريا أفضل من غيره.<sup>1</sup>

تذهب هذه النظرية إلى وجود سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة يمكن اكتسابها، أما نوعها وعددها ودرجة أهميتها فقد اختلف في ذلك، وهناك العديد من الدراسات والأبحاث لكل منها مواقف مختلفة ومتباينة في هذا المجال، فمنهم من يرى أن أهمها: الصحة، وقدرة الاهتمام بالآخرين، والنزاهة والقدرة على الحكم على الأشياء والولاء للجماعة، وآخرون يرون أن أهم سمات القيادة هي الشخصية القوية المتميزة بالاستواء النفسي والسلوكي، الثقة بالنفس، قدرة التعرف على أفكار وميول الآخرين.<sup>2</sup>

وقد قدم اردواي تيد **Aurdwa Tead** في كتابه " فن القيادة " قائمة بعشرة صفات لا بد من توافرها لنجاح القيادة وهي: الطاقة البدنية والعصبية، الحماس، الشغف بالعلم، الصداقة، المودة، التكامل والأمانة، المهارة الفنية، الذكاء، المهارة في التعليم ، توصل راف ستوجل **Raf stogdil** من خلال تقييمه لأكثر من خمسة عشر دراسة ميدانية تمثل معظم الجهود التي قام بها علماء النفس بين الحربين العالمين لمعرفة

<sup>1</sup> نعمة عباس خضير، قياس السمات القيادية للمدراء، دراسة اختيارية في منظمات صناعية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 16، العدد 01، الكويت، 1994، ص 59-61

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن ادريس، إدارة الأعمال: نظريات نماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 573

السمات التي تجعل من الفرد قائدا ناجحا، إن هذه السمات هي: المقدرة، مهارة الانجاز، تحمل المسؤولية، روح المشاركة المكانة الاجتماعية، القدرة على تفهم الموقف<sup>1</sup>.

لقد حاول أنصار هذه النظرية الكشف عن مجموعة من السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين ومن بين هذه السمات مايلي:<sup>2</sup>

أ- السمات الشخصية: تتعلق بدرجة استقلالية الفرد، الثقة بالنفس، المصادقية، عدم التردد في اتخاذ القرار، قوة العزيمة، المثابرة وروح التحدي، الرغبة في التأثير على الآخرين والشعور بالغير.

ب- الذكاء والمقدرة: وتتمثل في التقدير للأمور وكذا عواقبها والقدرة على تحليل المواقف.

ج- صفات مرتبطة بالمهام: أي القدرة على توزيع المهام والمسؤوليات.

د- الخلفية الاجتماعية: وتركز هنا على التعليم، الطبقة الاجتماعية، المركز المالي والخبرة الوظيفية.

هـ- سمات جسمية واجتماعية: الصفات الجسمية تتعلق بالمظهر، الطول، القوة البدنية، سلامة الجسم وغيرها، وصفات اجتماعية كالقدرة على قيادة الآخرين، تحمل المسؤولية، التعاون مع الآخرين وقدرة الإشراف عليهم.

تعرضت هذه النظرية إلى مجموعة من الانتقادات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

أ- إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية والتي ركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت هذه الدراسات في إيجاد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة ويمكن تطبيقه بصفة عامة .

ب- نظرية السمات تبدو غير واقعية، وذلك لان القول بضرورة توفر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية لا يمكن تطبيقه عمليا، فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

ج- إن هذه النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة بمعنى أنها لم تعطي أهمية لأثر العوامل الموقفية في القيادة، ذلك أن السمات المطلوب توفرها في القادة تعتمد بدرجة على الموقع القيادي المطلوب شغله وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.

د- انه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.

<sup>1</sup> جبرالد جرينبرج ، روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة اسماعيل على بسبوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص573.

<sup>2</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الطبعة 1، الأردن، 2010، ص43-44.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص221.

### 2.1.2.1. نظرية الرجل العظيم:

تزعم هذه النظرية أن هناك رجالا عظاما لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وهذه القدرات أو الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيماناً بتلك الخصائص والقدرات وان هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين عبر مر التاريخ.<sup>1</sup>

لكن هذه النظرية تعرضت إلى مجموعة من الانتقادات أهمها:<sup>2</sup>

أ- بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال القادة الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف على تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات.

ب- في بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء عن قيادة نفس الجماعات.

ج- في بعض الحالات عجز هؤلاء القادة على قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية.

هناك عدة توجهات وأراء تحدثت عن الخلفية الوراثية للرجال العظام، فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم فالأقوى هو القائد، هذا ما فرض تسميتها بنظرية الرجل العظيم، وقد تم متابعة أفكار أصحاب هذه النظرية وتوجهاتهم القائمة على مسلمات تؤكد أن القائد يولد قائداً.

وبالتالي نستخلص أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون آخرين وإنما هناك عوامل أخرى تتدخل في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة ونوعية الجماعة ذاتها.

### 2.2.1. النظريات السلوكية:

نظراً لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة، وكذا ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن، تحول اهتمام الكتاب والباحثين في الإدارة إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلاً من السمات، استناداً إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين، أي أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد، الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على المرؤوسين، ومن بين هذه

### 1.2.2.1. نظرية الشبكة الادارية لـ Black و Mouton:

يحتوي الفكر الإداري في أدبياته عدة نظريات التي تفسر الأنماط القيادية للمدير، وأهمها<sup>3</sup> الشبكة الإدارية لـ Black و Mouton في 1964 اللذان قسما الأنماط القيادية إلى خمس أنماط رئيسية انطلقا

<sup>1</sup> محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص185

<sup>2</sup> عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الإداري، دار انثراء للنشر، الطبعة 1، الاردن، 2009، ص146

<sup>3</sup> تعتبر هذه الشبكة مهمة مقارنة بالنظريات الأخرى، لكونها تحتوي أو تشمل عدة نظريات منها أعمال: Liwin و Lipitt و White (1939)،

Bale (1958) و Mac Gregor (1966) و Likert (1967).

نقلاً عن مرجع:

من بعدين أساسيين هما: بعد الاهتمام بالإنتاج (العمل)، والاهتمام بالبعد الإنساني<sup>1</sup>، كما يوضحها الشكل رقم (1-1).

الشكل رقم (1-1): الشبكة الإدارية لـ Mouton و Black

الاهتمام بالعمال	9	9.1								9.9	
	8										
	7										
	6										
	5				5.5						
	4										
	3										
	2										
	1	1.1									1.9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
	الاهتمام بالعمل										

المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص272

رغم أن الشبكة الإدارية تظهر واحد وثمانون أسلوباً قيادياً إلا أن بلاك وموتون أكداً على خمس أساليب قيادية هي<sup>2</sup>:

**أسلوب القيادة 1.1:** وهو أسلوب القائد المنسحب التسيبي، الذي يبدي اهتماماً منخفضاً بكل من الإنتاج والمرؤوسين، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب ولتهيئة درجة من رضا المرؤوسين، بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي، كما يكتفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرؤوسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات.

<sup>1</sup>Ibid., P.20

<sup>2</sup> سميرة صالح، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال بالجزائر-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2016، ص43-44.

**أسلوب القيادة 1.9:** وهو أسلوب القائد الاجتماعي، الذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتماما ضعيفا بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخا يسوده الأمان والراحة لإرضائهم، كما يتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب فيها.

**أسلوب القيادة 9.1:** وهو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج، الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالاعتاد والوسائل أكثر من الاهتمام بالمرؤوسين وبمشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا للامتثال من مرؤوسيه، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيم.

**أسلوب القيادة 5.5:** وهو أسلوب القائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلا فسرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر.

**أسلوب القيادة 9.9:** وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وإرضائهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

#### 2.2.2.1. نظرية X و نظرية Y لـ ماك كريغور:

تستند هذه النظرية على فروض بشأن طبيعة السلوك الإنساني ، فالقائد يتعامل مع مرؤوسيه من صنفين X و Y كلاهما له خصائص محددة تميزه عن الآخر، فيما يخص الصنف الأول X من خصائصه كسول لا يحب العمل طموحه ضئيل يجب توجيههم إلى العمل، عكس الصنف الثاني Y فهو إنسان إيجابي له القدرة على ممارسة درجة عالية من الإبداع، ولا يشكل التهديد وسيلة مناسبة للتعامل معه<sup>1</sup>.

نظرية X القائد لا يسأل نفسه عن أسباب تقصير العامل في عمله ويبادر في تطبيق العقاب، فالعامل هنا عنصر لا يعمل إلا بالضغط والنمط القيادي الملائم مع الفرد X هو التسلطي، عكس Y الذي يمثل الجانب الإنساني والايجابي والتعامل معه بأنه أهم مورد، ويتم مكافأته لتشجيعه فهو يتحمل المسؤولية وحلا لمشاكل، ونجد أن نظرية Y توازن بين متطلبات المؤسسة وأهدافها وبين حاجات العاملين عكس X يهتم بمصلحة العمل فقط والتي هي فوق كل مصلحة والنمط القيادي مع الفرد Y هو الديمقراطي.<sup>2</sup>

#### 3.2.2.1. دراسات ميتشيغان Michigan:

قام كل من كاتز، كان وليكرت بمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشيغان بدراسات حول القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر والأقل فعالية، حيث قام الباحثون بدراسة أربعة وعشرين

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر، الاردن، 2009، ص98  
<sup>2</sup> عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص63

فوجا من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين، وقسمت هذه الأفواج إلى قسمين؛ يتميز القسم الأول بإنتاجية عالية، بينما يتميز القسم الثاني بإنتاجية منخفضة. ثم قورن كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل وفي عدد العمال واختصاصاتهم<sup>1</sup>، وبعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي، بواسطة إجراء استجابات مع قادة ومرؤوسين هذه الأفواج. وهكذا توصلت الدراسة للنتائج التالية<sup>2</sup>:

أ- تتميز الأفواج ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية، ويمارسون الإشراف المهتم بالعاملين، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالعاملين، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بمشاعر المرؤوسين وراحتهم، ويأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور الخاصة بالعمل، ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة.

ب- وتتميز الأفواج ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بالعمل، الإنتاج، الإجراءات، طرق الأداء وتفاصيل الأمور ودقاتها، ولا يترك فرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل مشاكل العمل

### 3.2.1. النظريات الموقفية:

على عكس نظرية السمات ترى هذه النظرية إن القائد هو صنيعة الموقف، حيث ترى ان ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما، ويتوقف على الموقف الراهن، فبدلاً من البحث على صفات قيادية عامة، اخذ العلماء يبحثون عن العوامل التي تجعل القائد فعال والقيادة سليمة، وملابسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتولى قيادة الجماعة فهناك مواقف وظروف معينة تهيئ لأفراد معينين لكي يصبحوا هم القادة.

وبناء على ذلك فان طبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير كبير على مواصفات القائد الذي سيتولى قيادة الجماعة، ويقترح لها حلول، ويصدر أوامره لتحقيق الأهداف المنشودة، معنى ذلك أن القيادة موقفية تتغير من موقف لآخر، ولا تحصر هذه النظرية ظهور القادة على عدد من الناس، بل تجعل ذلك فرصة متاحة لكل من يستطيع الظهور كقائد في مواقف معينة، وعلّة ذلك يمكن لأي فرد أن يتولى القيادة إذا سمحت الظروف بذلك، ويترتب على ذلك نجاح القائد يتوقف على تشخيص الموقف الذي يواجهه لكي يحدد النمط القيادي المناسب، وعلى العموم يمكن أن نحصر فلسفة هذه النظرية في نقاط التالية:

أ- من الممكن أن يكون لكل فرد في المجتمع وفي موقع عمله صالحاً للقيادة إذا ما أتاحت له فرصة الموقف الذي يمارسه، إلى جانب وفرة قدرات خاصة تمكنه من الممارسة.

ب- يؤكد أصحاب هذا الاتجاه المبدأ الذي يقو "الرجل المناسب للموقف المناسب"، ويفضلون عليه مبدأ عكسي بمعنى "الموقف المناسب يلزمه الرجل المناسب"، وذلك ان الموقف يشتمل دائماً على مجموعة من

<sup>1</sup> احمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 308

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 309

الاحتمالات التي قد تستلزم عدة قيادات تتناوله وتديره، ويصبح الأصل هنا القيادة، وليس الأصل في الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد<sup>1</sup>.

### 1.3.2.1. النظرية الموقفية لفيدر Filder:

ومن أشهر الباحثين الذين تبناوا هذا الطرح في القيادة، نجد فيدلر ، Fidler حيث توصل في دراسة أجراها بين سنتي (1951-1967) إن فعالية القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة، وشرح كيفية تأثير عوامل الموقف على القيادة، ومدى إمكانية القائد في التأثير في مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة، وافترض "فيدلر" في نظريته مايلي<sup>2</sup>:

أ- **المواقف الصعبة:** تكون العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوس، والعمل غير واضح، والقائد لا يتمتع بأي سلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالإنتاج والتسلط فعالاً.

ب- **المواقف السهلة:** تكون العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين، والعمل واضح، والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً.

ج- **المواقف العادية والمتوسطة الصعوبة:** حيث العلاقة عادية بين القائد والتابعين، والعمل متوسط الصعوبة، والقائد يتمتع بقدر متوسط من السلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالاً.

ويقاس أسلوب القيادة الإدارية - في هذه النظرية- بمقياس زميل العمل الأقل تفضيلاً، وذلك بموجب قائمة استبيان تتضمن ثمانية عشر بنداً يتضمن كل منها صفتين متقابلتين، حيث يسأل القائد أن يصف شخص عمل معه ولا يجب أن يكون شخصاً يحبه بدرجة أقل، ولكن يجب أن يكون شخصاً يجد معه صعوبة كبيرة في أداء الوظيفة؛ وبعد الإجابة وجمع النقاط فإن كان مجموع النقاط التي حصل عليها هذا الزميل عالياً، أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلاً بعبارات ايجابية، مما يعني أنه يميل لأسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين؛ أما إن كان مجموع النقاط منخفضاً، أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلاً بعبارات سلبية، مما يعني أنه يميل لأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل<sup>3</sup>.

أما المتغيرات الموقفية التي تحدد درجة صعوبة الموقف - حسب فيدلر - فهي ثلاثة:<sup>4</sup>

أ- **علاقة القائد بمرؤوسيه:** وتتمثل في مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة منه ومدى توفر الثقة بينهم، حيث يتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من مرؤوسيه، فكلما كانت علاقاته بهم جيدة زاد نفوذ هو تأثيره وسهل عليه تحفيزهم على التعاون والأداء المثمر، مما يزيد من سهولة الموقف والعكس صحيح.

ب- **هيكل العمل:** عندما يكون هيكل العمل بسيطاً، تكون الأهداف والمهام واضحة ومحددة جيداً لكل المرؤوسين والمشكلات بسيطة وسهلة المعالجة، حيث يتبع المرؤوسون إجراء روتينياً معروفاً لأداء العمل،

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 98

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 99

<sup>3</sup> جاري ديسلر، اساسيات الادارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر عبد القادر، دار المريخ، الرياض، 2002، ص 545-547

<sup>4</sup> سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 47



وفي هذه الحالة يمكن التحقق بسهولة من فعالية القرارات كما تقل الحاجة إلى ما يقدمه القائد من معلومات وخبرات، مما يجعل الموقف سهلاً ومفضلاً لدى القائد عنه عندما يكون هيكل العمل مركباً، الأهداف غير واضحة وإجراءات العمل غامضة.

ج- مدى قوة مركز القائد: بمعنى هل يستطيع القائد أن يقدم مكافآت أو أن يفرض عقوبات على مرؤوسيه؟ وهل له نفوذ عليهم ليكلفهم بمهام ويقيم أدائهم؟ وهل له لقب وظيفي رسمي يميزه عن مساعديه أو مرؤوسيه؟ فإن توفر لديه هذا يزيد نفوذه المستمد من مركزه الوظيفي، مما يجعل الموقف سهلاً ومفضل لدى القائد، بينما إذا افتقد بعض أو كل ما تقدم يقل نفوذه مما يزيد من صعوبة الموقف.

### 3.1. ماهية القيادة الإستراتيجية وأهميتها في الفكر الإداري :

في هذا المبحث سوف نحاول تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية والفرق بينها وبين القيادة التقليدية وأهميتها في الفكر الإداري.

#### 1.3.1. مفهوم القيادة الإستراتيجية:

إن ما يميز القائد الاستراتيجي هو القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير مستغلة وصياغة رؤية مستقبلية مثالية لمؤسسته وامتلاكهم مهارات حسن التعبير ومعالجة انطباعات الآخرين والتحكم فيها، واستخدام وسائل مبتكرة غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف واستخدامهم قوة شخصيتهم للتأثير في التابعين.

تعود نظرية القيادة الإستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى التي طورت سنة 1984 من طرف **Hambrick & Mason** وتشير نظرية المستوى الأعلى أن المؤسسة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، بحيث أن معارف، خبرة وقيم المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الإستراتيجية.<sup>1</sup>

إن مصطلح القيادة الإستراتيجية انبثق من الإدارة الإستراتيجية، حيث أن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية<sup>2</sup>. أما القيادة الإستراتيجية كمفهوم ظهر أول مرة على يد **Kotler** سنة 1982 و **Mintzberg** سنة 1984 إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، كما أشار سنة 1989 إلى بروز مفهوم القيادة الإستراتيجية بعد ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية<sup>3</sup>.

اختلف المفكرين الإداريين في تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية وفيما يلي يتم سرد لمجموعة من التعاريف، حيث يعرف كل من **Tompoe & Macomollan** القيادة الإستراتيجية " أنها القدرة على

<sup>1</sup>Terry Thomas and others, **Strategic Leadership of ethical behaviour in business**, Academy of Management Executive, Vol.18 ,No.2 ,2004, P.57

<sup>2</sup>SOSIK & al, **Making all The Right Connections: The Strategic Leadership of Top Excecutive in High-Tech Organization**, Organizational Dynamics , Vol.34 ,No.1, 2005, P.48

<sup>3</sup> سلمى قتيبة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل : دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة بغداد، 2001، ص 251.

تحقيق الميزة التنافسية وهي نتاج لعملية الإدارة الإستراتيجية وهي حالة أكثر من أنها وسيلة إدارية كما أنها بديلا عن الإدارة الإستراتيجية بل ناتجة عنها<sup>1</sup>.

بينما عرف كل من **Duane Ireland & Michael Hitt** القيادة الإستراتيجية أنها " القائد القادر على التوقع، الرؤية، التفكير استراتيجيا والعمل بمشاركة الآخرين على تطبيق التغييرات التي تساعد على خلق مستقبل جيد للمؤسسة"<sup>2</sup>.

يعرف **Crow** القيادة الإستراتيجية " أنها تلك الأفعال التي تتركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وايصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح"<sup>3</sup>.

وينظر كل من **Demert & Hafsi & Seguim** في كتبهما " التسيير الاستراتيجي من التحليل إلى التنفيذ" الصادر سنة 2008 إلى القيادة أنها نوع من القيادة تمارس من طرف مسيري المؤسسة بما تهتم بتكوين الإستراتيجية، تنفيذها والتطبيق اليومي لها، القيادة الإستراتيجية تهتم أولا بالمسيرين الذين يعتبرون المسؤولين الأساسيين عن إستراتيجية المؤسسة، تهتم بمختلف طرق الممارسات من أجل مساعدة المؤسسة على اختيار توجهات إستراتيجية متعلقة بإتباع المسارات المناسبة وتبني التنظيمات من أجل تموقع الإستراتيجية في المؤسسة"<sup>4</sup>.

وتعرف القيادة الإستراتيجية بأنها " قدرة الفرد على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لإحداث التغييرات التي ستجعل مستقبل المؤسسة قابلا للنمو والتطور"<sup>5</sup>. يعرف **Pisapia** القيادة الإستراتيجية " القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات والأفعال في بيئات الغموض او عدم التأكد"<sup>6</sup>.

وتعرف القيادة الإستراتيجية " أنها عملية تعزيز إمكانات المؤسسة من حيث الوجود الفريد والتميز من أجل تحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين"<sup>7</sup>.

وتعرف كذلك القيادة الإستراتيجية بأنها " قدرة القائد على التوجه الاستراتيجي بالقسم وبناء رؤية حاملة وحشد كافة الموارد لتحقيق تلك الرؤية بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للقسم"<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص. 585.

<sup>2</sup> Terry Thomas and others , **Strategic Leadership and Organizational Learning**, Academy of Management Learning Vol.29 ,No.2 ,2004, P.223

<sup>3</sup> بن بركة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 10

<sup>4</sup> Htt p://www.enap.ca/CAPITALE (18/11/2016)

<sup>5</sup> محسن عثمان حسن، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 21، العدد 06، 2017، ص 40

<sup>6</sup> Pisapia John , **The Strategic Leader New Tactics for AGlobalizing World Information**, publishing USA Vol.21 ,No.2 ,2016, P.22

<sup>7</sup> ميهفان شريف يوسف، افين محمد الصالح، دور القيادة الإستراتيجية في بناء القدرات الإستراتيجية: دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو"، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 5، العدد 4، اقليم كردستان العراق، 2017، ص 1243

<sup>8</sup> احمد اشرف السعيد، محمد هادي، القيادة الاستراتيجية لرؤساء الاقسام : دراسة ميدانية بجامعة نجران ، مجلة التربية ، جامعة الازهر، الجزء الاول، العدد 2011، 146، ص 24.

ان القيادة الإستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح المؤسسة او فشلها, والقيادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات, كما أنهم مسؤولون عن التميز والمنافسة, وهم الذين يتولون التخطيط الاستراتيجي, والتفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المؤسسات فالقيادة الإستراتيجية توجد عندما يفكر الأفراد, يفعلون ويؤثرون في الآخرين بطرق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة<sup>1</sup>.

وعرفت القيادة الإستراتيجية على أنها عملية تستخدم من طرف القائد لتحقيق المرغوب والفهم الواضح للرؤية, وذلك عن طريق التأثير في الثقافة التنظيمية, تخصيص الموارد, التوجيه من خلال السياسات والتعليمات, وتكوين الإجماع من خلال محيط منقلب, غير أكيد, معقد, غامض وحافل بالفرص والتهديدات<sup>2</sup>. وتشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ الطوعي للقرارات اليومية لتحسين الاستقرار طويل المدى للمؤسسة, والمحافظة في الوقت ذاته على الاستقرار المالي قصير المدى<sup>3</sup>.

وبناء على ما تقدم يرى الباحث أن القيادة الإستراتيجية هي تلك القيادة التي تحدد التصور الاستراتيجي للمؤسسة وتعمل على بناء ثقافة تنظيمية فعالة مما يساعد على تطوير جميع الأفراد في المؤسسة, وهي القدرة على خلق الملائمة والتحالف في كل مستويات الأعمال من خلال الحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي.

### 2.3.1. الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية:

هناك عدة فروق جوهرية بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية فقد ميز عديد من المفكرين الإداريين بين القيادة الإستراتيجية والتقليدية وفق اهتماماتهم بعامل الزمن ونوع القضايا التي يهتمون بها ونمط التفكير المعتمد في تسيير مؤسساتهم, وقد ميز بين القائد الاستراتيجي والتقليدي من خلال<sup>4</sup>:

أ- القائد الاستراتيجي دائرة اهتماماته بالمستقبل اكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي.

ب- اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحدس اكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.

<sup>1</sup> محمد موسى الزغبى، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2010، ص 38

<sup>2</sup> Terry Thomas and others, **Strategic Leadership and Organizational Learning**, Academy of Management Learning Vol.29, No.2, 2004, P.221

<sup>3</sup> Grras.T, **IS**, Unpublished Thesis Submitted to The Requirements For The Dgree Of Doctor Of Field Of Concentration: management, New Mexico State University, 2009, P.11

<sup>4</sup> محمد حسني العيسوي واخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة : مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 590-591

ج- ان دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بالوسائل.

كما فرق Vera & Crossa بين القيادة الإستراتيجية و القيادة التقليدية من خلال<sup>1</sup>:

- تركز بحوث القيادة التقليدية على العلاقة بين القادة والتابعين, حيث درست هذه العلاقة من وجهات نظر ( الصفات الشخصية للقائد, النظريات الضمنية للقيادة بالتركيز على المرؤوسين, نظرية التبادل...الخ), اما بحوث القيادة الإستراتيجية تركز على تنفيذ العمل ليس فقط كمنشآت روتيني ولكن كمنشآت استراتيجي.

- تقتصر ادوار القائد التقليدي على الأعمال اليومية, بينما القائد الاستراتيجي طويلة المدى وتتعلق بنمو مبيعات المؤسسة وأرباحها, تطبيق التغيير, التحالفات الاستراتيجية.

من خلال الجدول التالي نحاول تحديد نقاط الاختلاف بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

الجدول رقم (2-1): الاختلاف بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
تخطيط النشاط اليومي للأفراد	وضع خطط للمستقبل
مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية.	مسؤول عن توجيه مستقبل المؤسسة وتحقيقه بالشكل المرغوب.
يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي	يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي.
بيروقراطي وروتيني	نظريته اكبر من الروتين والبيروقراطية
منفذ لخطط المؤسسة	العقل المدبر للمؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على<sup>2</sup>

وهناك من المفكرين من حدد مجموعة من المعايير للتمييز بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية وفقا للجدول التالي:

<sup>1</sup>Vera, D., & Crossan, M., **Strategic Leadership and Organizational Learning**, Academy of Management Review, Vol. 29, No. 2, 2004, P.223

<sup>2</sup> محمد موسى الزعبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 44

الجدول رقم (3-1): معايير التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الإستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة والمواءمة بين الفرص والموارد المتاحة.	تسعى إلى تحقيق الفعالية والكفاءة المستندة على تحقيق التوازن والانسجام بين المؤسسة وبيئتها.
التركيز	تسعى إلى المواءمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	تركز على المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة وخارجها.
التخطيط	تعتمد على الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الحالية حسب ما يمتلكه القائد من خبرة ومهارة تقليدية	تعتمد على التخطيط والتحليل الاستراتيجي استنادا إلى التفكير الاستراتيجي والتكامل لمواجهة الأحداث في الحاضر والمستقبل
القرارات	تتبع منهج مخطط لما يجب عمله وفق ضوابط محددة سلفا بعيدا عن المخاطرة	تتبع الخبرات والمهارات التي يملكها وتوظف المعلومات في اتخاذ القرارات السريعة.
الثقافة التنظيمية	تتبنى ثقافة تنظيمية جامدة ومنغلقه امام الأفكار الجديدة	تتبنى ثقافة تنظيمية منفتحة وتحترم الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير المؤسسة وتعزز قدراتها
التغيير	يميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر	يميل للتغيير الجذري ويأتي بابتكارات جديدة
مرونة العمل	يلتزم بإتباع التعليمات وإجراءات العمل	ييدي مرونة في إتباع التعليمات وإجراءات العمل
المنافسة	يعتمد على تقليد الآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية	يميل للإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المؤسسة رائدة في عملها.

المصدر: محمد موسى الزعبي، مرجع سبق ذكره، 2010، ص 46.

### 3.3.1. أهمية القيادة الإستراتيجية:

تسعى المؤسسات الاقتصادية بغض النظر عن اختلاف نشاطاتها وأحجامها وطبيعتها عملها إلى الاستمرار بالبقاء والنمو، فالمؤسسة الاقتصادية الناجحة هي التي تعتمد على قيادة إستراتيجية متميزة برؤيتها المستقبلية وقدرتها على قراءة الأحداث والمستجدات التي تكفل استمرارها ونموها، وإجمالاً يمكن القول بأن أهمية القيادة الإستراتيجية ترجع إلى <sup>1</sup>:

1- دورها في زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي داخل المؤسسة إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفاءات وتنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفاءات وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ التنظيمي، وتفعيل الشركات الفردية والجماعية والمنظمية.

2- مساهمتها في بناء إستراتيجية تدعم لتحقيق للمؤسسة النجاح والنمو على المدى البعيد حيث اثبتت الدراسات أن القيادة الإستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أنشطتها وانجاز أهدافها، في حين فقدان القيادة الإستراتيجية يجعل المؤسسة تفقد تركيزها على المدى الطويل.

3- القيادة الإستراتيجية تدعم القوى الايجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتمثل حلقات الوصل بين الأفراد وبين خطط المؤسسة وتطوراتها.

4- القيادة الإستراتيجية لها القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة داخل وخارج المؤسسة والتنسيق مع جهات أخرى لم تكن تتفاعل من قبل، وتعزز الالتزام وتمثل المؤسسة في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية.

5- تقدم القيادة الإستراتيجية الرؤية وتشكل الثقافة والعلاقات المتعددة وتبني علاقات على المستوى الوطني وتقوم بقيادة التغيير وقيادتها.

ترجع أهمية القيادة الإستراتيجية إلى أنها غالباً ما تكون مصدر الابتكارات او الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف إلى حد كبير على الفترات المعرفية والإبداعية للقيادة الإستراتيجية، وما تمتلكه من رؤية مستقبلية في ضوء المدركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسة الإدارية والثقافية التنظيمية والإبداع الفردي، فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة زاد احتواء التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المؤسسة، وكذلك الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الأهداف والأداء وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المؤسسة.

<sup>1</sup> محسن عثمان حسان، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل، مجلة دراسات الاقتصادية، المجلد 21، العدد، 06، 2017، ص 44.

كما أن دعم قدرات المؤسسة على مواجهة التحديات لا يقتصر على الدور القيادي على منصب محدد دون غيره، فالقيادة الإستراتيجية هيكلية تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي للمؤسسة ككل، من هذا المنطلق تحرض القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشاكل في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يمنح المؤسسات القدرة على تجديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها.

وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوفيقي بين حاجات الأطراف المختلفة فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة حيث تحرص على تحقيق التوازن الاستراتيجي للمتطلعات أو الحاجات المتقاطعة<sup>1</sup>. وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في كونها:<sup>2</sup>

- حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها.
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارها أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

#### 4.3.1. أنماط القيادة الإستراتيجية:

يعتمد القادة الإستراتيجيون على مجموعة من القيادات من اجل تنفيذها وتحمل مسؤولياتهم والتي تختلف من قائد لأخر من مؤسسة لأخرى ومن مهمة لأخرى، ومن هذه القيادات نجد القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الرؤيوية، سنحاول تحديد مفاهيم ومعالم كل قيادة من هذه القيادات.

#### 1.4.3.1. القيادة التحويلية:

يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثا، وذلك عام 1978 من طرف عالم التاريخ والسياسة الأمريكي James McGregor، حيث تركز القيادة التحويلية على تحفيز الأفراد بشكل أساسي اعتمادا على تبادل الفريق، التعويض، استخدام الإدارة بالاستثناء<sup>3</sup>. أكدت الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية أكثر فعالية، إنتاجية، إرضاء للتابعين، كونها تستمد هويتها من الرؤيوية والقيم المشتركة لهم، بالإضافة إلى الثقة والاحترام<sup>4</sup>، للقيادة التحويلية أربعة أبعاد هي التحفيز

<sup>1</sup> صالح بن السعد المربع، ، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2008، ص 24-25

<sup>2</sup> بن بركة عبد الوهاب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 12

<sup>3</sup>Vera, D., & Crossan, M. *Op.cit.*, P.224

<sup>4</sup>Waldman, D.A., Berson, Y., & Keller, R.T., *Leadership & Organizational Learning*, The Leadership Quarterly, Vol. 20., 2009, P.53

الإلهامي (القدرة على التحفيز طبيعياً وجذب عواطف الآخرين، إيجاد تحدي لدى الموظفين، تقديم التشجيع والسماح بالاستقلالية)، التأثير المثالي (القدرة على اكتساب احترام الآخرين، يحاول القائد أن يرسم لنفسه دوراً نموذجياً)، الاعتبارات الفردية (القدرة على دعم الحاجات الفردية للمرؤوسين، يعامل القائد الموظفين على أنهم عناصر ضرورية في المؤسسة)، والتحفيز الفكري (القدرة على تحفيز رغبات التابعين وتشجيعهم نحو التعلم والتطور، يحاول القائد تحفيز الموظفين فكرياً ليصبحوا مبدعين)<sup>1</sup>.

القيادة حسب هذه المقاربة ليست مساراً وليست سلوكاً وليست بموقف وإنما عبارة عن تحول ينشأ من الفرد والذي يساعده على التجديد، وإيجاد مصدر طاقة لتجديد وإيجاد مصدر طاقة حديث ودائم من أجل الوصول إلى مآله. <sup>2</sup>

#### أ- تعريف القيادة التحويلية:

يعرف **Burns** القيادة التحويلية " هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة"<sup>3</sup>.

وتعرف القيادة التحويلية بالقيادة الذين يلهمون المرؤوسين يتخلوا عن مصالحهم الذاتية لصالح المؤسسة، وقادرون على التأثير الجوهرى والكبير على مرؤوسيهم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراكهم للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور والمشكلات نظرة جديدة، وقادرون على الهام واستشارة الأفراد وتحفيزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة<sup>4</sup>.

ويعرف **Conget** القيادة التحويلية بأنها " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة"<sup>5</sup>.

ويعرف **Roberts** القيادة التحويلية بأنها " القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهماتهم ودوارهم، وتعمل على تجديد التزاماتهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة"<sup>6</sup>.

إن القيادة التحويلية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف<sup>7</sup>:

- المشاركة بين القائد والمرؤوسين في محاكاة وتبادل الرؤى المستقبلية.
- توفير الفرص الفردية للمرؤوسين في مجال القيادة والتطوير.
- الارتقاء بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات.

<sup>1</sup>Lyons, J.B., & Schneider, T.R, **The Effect of Leadership Style on Stress Outcomes**, The Leadership Quarterly, Vol. 20,2009, P.740

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالبي، احمد علي صالح، **التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 155.

<sup>3</sup> سناء محمد عيسى، **دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 28

<sup>4</sup> حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 233

<sup>5</sup> سناء محمد عيسى، **مرجع سبق ذكره**، ص 29

<sup>6</sup> سناء محمد عيسى، **مرجع سبق ذكره**، ص 29

<sup>7</sup> طاهر محسن الغالبي، احمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص 162



- خلق شراكة في العمل أكثر من خلق المساهمة في العمل.

- تحقيق الاندماج بين مصالح المرؤوسين ومصالح القائد واهتماماته.

ب- عناصر القيادة التحويلية:

تتكون سلوكيات القيادة التحويلية عند Bass من أربعة عناصر اطلق عليها **Four I'S**<sup>1</sup> وهي:

**1- التأثير الكاريزماتيكي أو الجاذبية القيادية:** يسلك القادة وفق لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة. ويتمثل جوهر التأثير الكاريزماتيكي في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ويعد مفهوم التأثير الكاريزماتيكي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها المثل الأعلى يتحدى بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أن يكونوا محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين.<sup>2</sup> ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بالتصرفات ذات طابع أخلاقي.<sup>3</sup>

**2- الحفز الإلهامي:** ويشير إلى قدرة القائد على تحسين ومضاعفة الدافعية لدى التابعين وتوصيل الرؤية المستقبلية لهم، ويعمل الحفز الإلهامي على تشجيع الروح الفردية وروح الفريق بين المرؤوسين. كما يظهر القائد الإلهامي حماساً وتفاناً، وتشمل سلوكيات الحفز الإلهامي على التوجه بالفعل أو التصرف وبناء الثقة والطموح في المعتقدات التي تقود التابعين إلى الالتزام والمشاركة والولاء والاستعداد لبذل مجهود إضافي كما يسعى القائد إلى إمداد التابعين بمؤثرات عاطفية نحو تحقيق الأهداف.<sup>4</sup>

**3- الاستمالة أو المحاكاة الذهنية:** وتعني قدرة القائد على مساعدة مرؤوسيه في إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها عن طريق التحفيز الذكي، وامتلاك العقلانية وامتلاك فن حل المشاكل. فالقادة التحويليون يحفزون إتباعهم على المبادرة والإبداع والابتكار، من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الأفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع.<sup>5</sup>

**4- الاعتبار الفردي:** وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية، ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها، ويتنبأ بها دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، وبالتالي

<sup>1</sup> Four I'S ( Idealized Influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, Individualized consideration)

<sup>2</sup> محمد بزيع حامد بن نوبلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 27

<sup>3</sup> هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، العراق، 2007، ص 128

<sup>4</sup> احمد عبد السلام سليم، اختيار فعالية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71، الإسكندرية، 2006، ص 100

<sup>5</sup> هاني عبد الوهاب عبد الإمام، عمار يوسف ضجر، اثر نمط القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 2008، 15، ص 135.

يوكل المهمات إليهم وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية علاوة على انه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم.<sup>1</sup>

### 2.4.3.1. القيادة التبادلية:

يعرف نمط القيادة الإجرائية على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والتابعين، إذ تفقد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج، ويركز عمله على حث التبادل بينه وبين الموظفين وضبط أعمالهم. ويتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد، بحيث له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل، والحوار وضبط الإجراءات. وأشار Vera & Crossa إلى أبعاد القيادة الإجرائية والمتمثلة في:

- المكافئة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد والموظف، التي تسهل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل الموظفين.

- الإدارة بالاستثناءات: وهنا يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب، ويفرق بين نوعين من الإدارة بالاستثناء: الإدارة بالاستثناء الإيجابي وتتضمن المراقبة النشطة للتابعين، بحيث يتم تحفيزهم من خلال التشجيع وتأسيس معايير للأداء وتجنب الأخطاء، وإذا ما وقع انحراف في الأداء، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية. بينما نمط الإدارة بالاستثناء السلبي فلا يتم مراقبة الانحرافات في الأداء، لكن ينتظر حتى يحدث الانحراف.

### 3.4.3.1. القيادة الرؤيوية:

هناك من يعتبر القادة التحويليين والكاريزميين من أنواع القيادة الرؤيوية، إذ يرى القادة الرؤيويون ما وراء الواقع الحالم، فهم يخلقون ويوضحون رؤية حقيقية جديدة بالثقة، ويولدون أفكارا عن كيفية الوصول إلى ذلك المستقبل من خلال البناء عن الحاضر.<sup>2</sup>

وتشير القيادة الرؤيوية إلى القدرة على خلق وتوضيح رؤية مستقبلية واقعية، ذات مصداقية وجذابة على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة تنظيمية معينة، ويمكن للقائد الرؤيوي إيصال الرؤية بفعالية أكثر إلى تابعيه إذا توفر فيه التحدي والقوة من جهة، والوضوح والواقعية من جهة أخرى، ومن أكبر مشاكل النظرة الرؤيوية أن العمل في هذا المجال ذا طبيعة قصصية.

وتشمل القيادة الرؤيوية مكونين هما الإدراك والعاطفة، بحيث إن مكون الإدراك يركز على الانتباه إلى المخرجات ووسائل تحقيقها، ويؤثر هذا المكون على توجيه المعلومات واستخدامها، وهذا بدوره يؤثر على التعلم. بينما يرتبط مكون العاطفة مباشرة بالقيم الشخصية ونظم المعتقدات، ويشكل المكون العاطفي للرؤية أساس التحفيز، والالتزام والتطبيق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد كريم حسني سعيد خلف، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام. رسالة ماجستير. جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 44

<sup>2</sup> عبوي محمد، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات، طبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص 97.

<sup>3</sup> Elenkov, D.S., Judge, W., & Wright, P. **Strategic Leadership and Executive Innovation Influence : An Multi-Cluster comparative study**, Strategic Management Journal, Vol. 26.p

#### 4.1. مقومات القيادة الإستراتيجية:

من خلال الدراسات النظرية والدراسات التطبيقية حاول الباحث تحديد أهم مقومات القيادة الإستراتيجية المتمثلة في الرؤية الإستراتيجية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير.

##### 1.4.1. الرؤية الاستراتيجية :

عند صياغة الإستراتيجية يتطلب من القادة الإداريين قدرا كبيرا من الدقة في التوقع للأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثمة توفير ضمانات الاستمرار والنمو والمؤسسة الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية والدقة في توقعاتها، وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور وعليه يمكن سرد مجموعة من التعاريف للرؤية الإستراتيجية كما يلي:

تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها " التوجه المستقبلي للمنظمة وما ترغب أن تكون عليه، وما تريد أن تصل إليه في المستقبل وبالتالي فهي المكانة التي ترغب المنظمة الوصول إليها، وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات ".<sup>1</sup>

وتعرف كذلك الرؤية الإستراتيجية بأنها " تصور لمستقبل المنظمة وما تطمح أن تكون عليه وعادة ما تكون متضمنة في رسالة المنظمة، وفقا للرؤية الإستراتيجية ينظر المدير كمفكر استراتيجي للمنظمة ليس كما هي الآن بل على ما تكون عليه في المستقبل ".<sup>2</sup>

وتعرف كذلك الرؤية " الصورة الذهنية للمنظمة لحالة النجاح في تحقيق مهمتها الإستراتيجية "<sup>3</sup> وتعرف كذلك " الأحلام المطلوب تحقيقها والآمال العامة والعريضة التي يسعى الفرد والمنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل "<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرؤية الإستراتيجية تعبر عن صورة ذهنية يحملها القائد الاستراتيجي عما يجب أن تكون عليه مؤسسته في المدى الطويل بوسائل وإمكانيات غير متاحة حاليا.

##### 1.1.4.1. خصائص الرؤية الإستراتيجية:

تركز كثير من الدراسات الإدارية على أهمية وجود رؤية إستراتيجية رسمية للمؤسسة، وقد اثبتت البحوث انه يمكن لبيان الرؤية الإستراتيجية تحسين الأداء التنظيمي والأداء الفردي أيضا، ولكن لا يمكن أن يتم ذلك إلا في حال كون بيان الرؤية قد تم إعداده بطريقة صحيحة وفعالة وفي هذه الحالة يجب أن تكون الرؤية تحتوي على بعض الخصائص أهمها:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية ، 2006، ص54  
<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية: مهارات التفكير الاستراتيجي، الدار الهندسية، القاهرة، 2008، ص54  
<sup>3</sup> عبد الكريم ابو الفتوح درويش، التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، الامارات العربية، 2003، ص34  
<sup>4</sup> عابدة سيد خطاب وآخرون، التخطيط الاستراتيجي، دار الحريري للطباعة والنشر، لبنان، 2006، ص27  
<sup>5</sup> صالح عبد الله رشيد، احسان دهش غلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص175

أ- التركيز على المستقبل:

فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المؤسسة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفاً.

ب- الوضوح: فالرؤية يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جداً بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفاً معقداً لفلسفة المؤسسة.

ج- التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: لا بد للرؤية من توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

د- الطموح والتحدى: من سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال وإن يكون هناك جهداً استثنائياً من قبل كل العاملين لتحقيق التميز في الأداء.

هـ- القدرة على الإلهام: يجب أن تمتلك الرؤية الجودة القدرة على الهام حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيسي للمؤسسة.

ي- الثبات النسبي والاستقرار: بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التي عادة ما تتغير باستمرار، فافتقار الرؤية للاستقرار والثبات النسبي الذي يعني فقدانها كقدرتها على التوجيه والإرشاد.

ن- التناغم والانسجام مع ثقافة المؤسسة:

يجب أن تكون الرؤية الإستراتيجية متناغمة مع قيمها وثقافتها ومركزها في البيئة التي تعمل فيها، فالرؤية الإبداعية على سبيل المثال لا يمكن أن تتناغم مع الثقافة التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة.

2.1.4.1. عناصر الرؤية الإستراتيجية:

تتميز عناصر الرؤية بمحدوديتها على خلاف الرسالة وعادة ما تتكون من عنصرين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

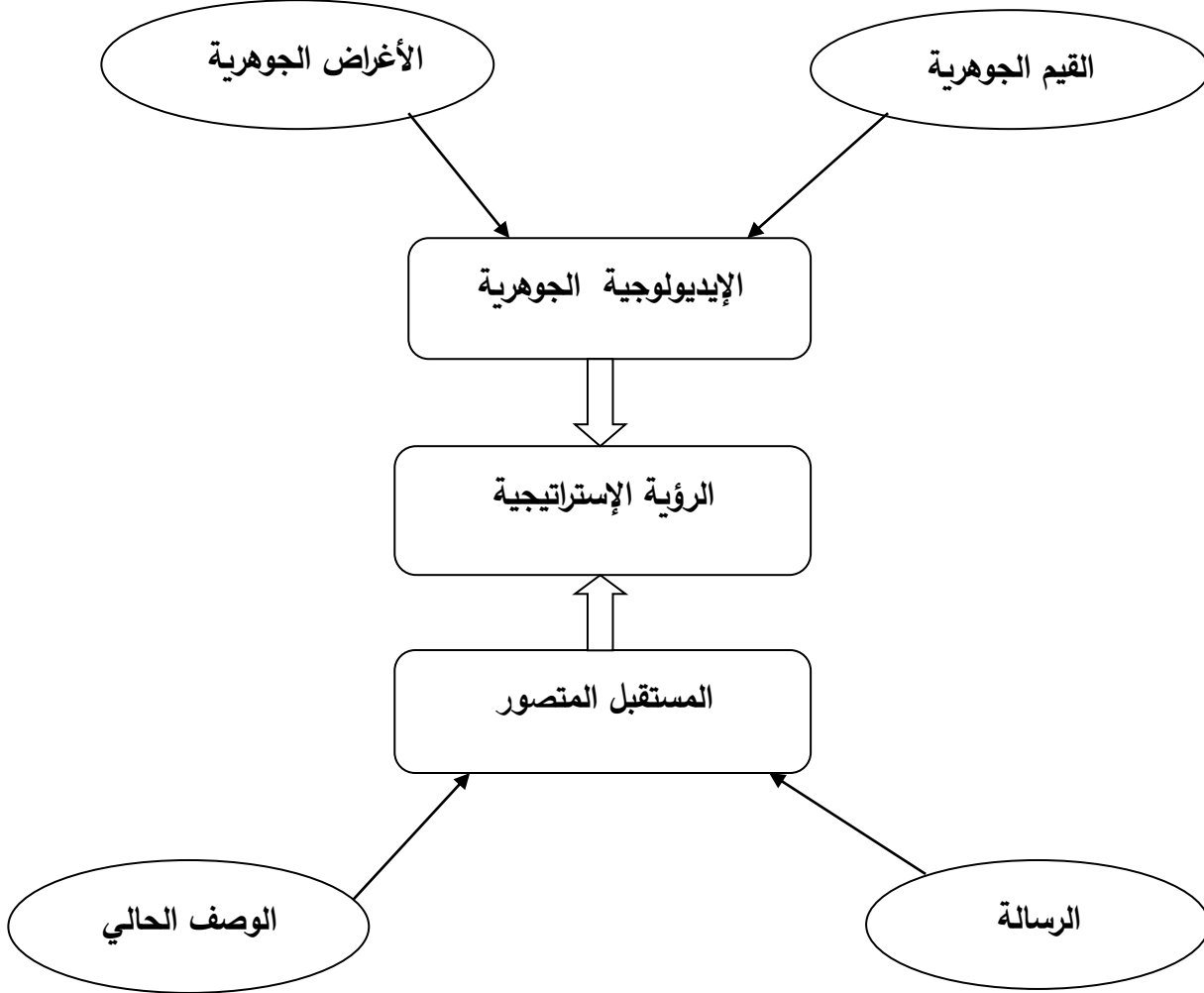
أ- الأيديولوجية الجوهرية: والتي تعبر عن الهوية الذاتية للمنظمة والتي لا تتغير مهما تغيرت ظروف البيئة الخارجية، والمتمثلة في كل من القيم الجوهرية مثل الجودة العالية والابتكار والإبداع والتكنولوجيا والمسؤولية الاجتماعية والغرض الجوهري والمتمثل في السبب المتصور والمثالي لوجود المؤسسة للإشارة فالغرض يختلف عن الهدف الاستراتيجي فالهدف يمكن تحقيقه بينما الغرض لا يمكن اشباعه.

ب- المستقبل المتصور: وهو ما تطمح أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل ويمثل كل من رسالة المؤسسة والوصف الحي أي ما يمكن أن تكون عليه المؤسسة بعد تحقيق رسالتها .

ويمكن التعبير عن عناصر الرؤية الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجزائر، 2012، ص64.

الشكل رقم (1-4): عناصر الرؤية الإستراتيجية وفقا لمنظور Collins & Parras



المصدر: السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 63

#### 2.4.1. مهارات الاتصال:

إن الاتصال يعتبر احد مقومات القيادة الإستراتيجية، وعنصر أساسي في عملية اتخاذ القرارات، حيث إن المعلومات والبيانات دعامة رئيسية للقرارات، وعملية اتخاذ القرارات تتوقف كفاءتها على نوع المعلومات أو البيانات المتاحة.

وتزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو في أي نشاط آخر في المؤسسة، إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل

معادلات ومعاني تقنية ذات جانب علمي أكثر تعقيدا وهذا ما يؤثر مباشرة في نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال<sup>1</sup>.

#### 1.2.4.1. مفهوم الاتصال:

إن العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المؤسسة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها.

وبما ان عملية الاتصال الإداري تتضمن تبادلا للمعلومات والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم فإنها تؤدي دورا مهما وحيويا في العملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري في المؤسسة، حيث نجد أن كل الوظائف الإدارية التي يمارسها القادة الإداريين سواء كانت تخطيط أو تنظيم أو قيادة أو توجيه أو رقابة، إنما تمارس من خلال عملية الاتصال.

ويرجع أصل كلمة اتصال المترجمة عن الانجليزية COMMUNICATION إلى الكلمة اللاتينية COMMUNIS ومعناه COMMON التي تعني المشترك وفعالها COMMUNICARE يذيع أو يشيع أما لغويا فان قاموس اكسفورد فيعرفه بأنه " نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات"<sup>2</sup>.

أما اصطلاحا من وجهة نظر علماء النفس والإدارة المهتمين باكتساب السلوك والتعلم على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير، وعلى هذا فان الاتصال عبارة عن " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه احد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"<sup>3</sup>.

وهناك من الباحثين من يركز على العملية العقلية والوجدانية والمعرفية والذهنية الموجودة في الاتصال، ومن ضمن هذه العمليات التقدير والحكم والتفسير والربط والتذكر وإضافة المعلومات والاختصار، حيث يرى Skinner الاتصال هو " استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات"<sup>4</sup>.

#### 2.2.4.1. عناصر عملية الاتصال:

تعتبر عملية الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أو أكثر أن يشتركا في فكرة أو مفهوم أو عمل معين، وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار معينة يريد نقلها إلى الطرف الآخر. وتعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة مجموعة و المتداخلة. والمتشابكة مع ظروف نفسية و اجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار و المعلومات بين الأفراد

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص8

<sup>2</sup> فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة: نظرياته- وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص15

<sup>3</sup> احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص8

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص257

والجماعات، فهي تؤثر و تتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها، فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر، وتشمل هذه العملية ما يلي:

أ- المرسل: هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، و يقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة. ويتطلب هذا من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراساتها و جمع المعلومات عنها و تنظيمها و تحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها وتوضيحها<sup>1</sup>.

ويتأثر ذلك بفهمه و إدراكه للأمور وبخبراته السابقة، واهتماماته و ميوله و قيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها، يحدد أربعة شروط يجب أن تتوفر في المرسل و هي مهارات الاتصال ( الكتابة، القراءة، الاستماع، القدرة على التفكير). اتجاهات المصدر، مستوى المعرفة<sup>2</sup>.

ب- الرسالة: يمكن أن نقول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل وتتضمن أفكار و آراء ومعاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير منطوقة، أو هي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات المرسل وتأخذ عدة أشكال مثل الكلمات، والحركات، والأصوات، الأرقام، الصور، تعبيرات الوجه والجسم وغيرها وتتوقف فعالية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي تقدم بها<sup>3</sup>.

ج- الوسيلة: هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما وبدونها تتوقف عملية الاتصال، وتعرف بأنها قنوات الاتصال ونقل المعرفة<sup>4</sup>. وعلى المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبير وتأثيرا وفعالية على المستقبل، مراعاة معرفة واتجاهاته وسلوكه. وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات، والمؤتمرات، وهناك الاتصالات المكتوبة كتقارير والمذكرات، المجالات، المنشورات الدورية، اللوائح وإجراءات العمل، وهي وسائل اتصال رسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة. وهناك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم، كالإشاعات، المناقشات، أثناء فترات الراحة<sup>5</sup>.

د- المستقبل: هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويستقبلها من خلال حواسه المختلفة، يقوم بحل رموزها ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات، وينعكس ذلك في

<sup>1</sup> سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، 2005، ص36

<sup>2</sup> حسن عماد مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002، ص45

<sup>3</sup> ميرفت الطرايبشي، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص29

<sup>4</sup> سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص44

<sup>5</sup> احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص26

أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها ويجب أن لا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف<sup>1</sup>.

هـ - **التغذية العكسية:** وهي رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها، إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة، وهناك أربعة طرق لرد على التغذية العكسية فقد يكون ايجابيا او سلبيا، وقد تكون داخلية تتبع من إحساس المرسل بفعالية الرسالة وتأثيرها وقد تكون خارجية تتبع من المتلقين لها، وقد تكون فورية أو مؤجلة، ويمكن أن تكون حرة تصل إلى المستقبل بدون عوائق وقد تكون مقيدة أي يقوم المستقبل ببناء على ما تلقاه من معلومات وفهمه وتفسيره لها بالرد عليها<sup>2</sup>.

و - **بيئة الاتصال:** يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل والمستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال، وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان فلا يمكن فصل السياق الاجتماعي والسياسي والثقافي عن عملية الاتصال، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيق أو يحذف أو يشوش على عملية الاتصال<sup>3</sup>.

#### 3.2.4.1. أهداف عملية الاتصال:

تسعى عملية الاتصال إلى تحقيق أهداف متعددة، تهدف إلى تأثير المرسل في المستقبل وتقبل رسالته إليه بهدف معين قد يكون إكساب أو تعديل أو تغيير اتجاهات المستقبل، أو نقل فكرة إليه أو إكسابه خبرة معينة أو مهارات.

أ - **أهداف الاتصال بالنسبة للأفراد العاملين:** أن أي اتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل الأفراد العاملين ملمين الماما تاما بما يجري في داخلها من أمور تهمهم، وهذا بقيام الإدارة بعلاقات مع الأفراد على أسس من التفاهم والثقة وإن تزيد من إنتاجيتهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل.

فالأفراد العاملين يهتمهم أن يعرفوا عن نشاطات وعمليات المؤسسة، إنتاجها ومستقبلها، القرارات المهمة المتخذة في المستوى الإداري الأعلى لأنها تؤثر على مستقبلهم ومستقبل مؤسستهم، ومعلومات عن السياسة المتبعة لاسيما التي تؤثر على الأفراد العاملين وعلى مستقبلهم الوظيفي، والمعلومات التي تتصل ببعض المشاكل التي تصادف عمل المؤسسة التي قد تؤدي إلى زيادة تضامنهم وتعاونهم لمواجهتها، ومعلومات تتصل بالنشاط الوظيفي من خلال تزويد العاملين بمهارات وخبرات ومعلومات جديدة، وتكون إجابات عن استفسارات الأفراد العاملين المتصلة بنشاط المؤسسة، وإنتاجيتها والظروف الاقتصادية المحيطة بها والتوقعات المستقبلية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 343

<sup>2</sup> حسن عماد مكاوي، مرجع سيق ذكره، ص 51

<sup>3</sup> احمد ماهر، مرجع سيق ذكره، ص 27

<sup>4</sup> عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون والتعليم والإعلام، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص 190



ب- أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإدارية: عادة ما تكون الأعمال التي يقوم بها القادة على مختلف المستويات الإدارية مترابطة، وعندما يتخذ احد القادة قرار معين فانه عادة ما يتم بالاتصال بالقادة في الإدارات الأخرى لتنسيق الجهود معهم ومعرفة ما يقومون به، والنظام المراد وضعه لكي يسير عليه العمل في إدارة معينة يجب أن يكون متفقا ومنسقا مع السياسة العامة للمؤسسة، ولكي يتم التنسيق بين جهود القادة الإداريين لابد أن يكون هناك نظام اتصالي فعال، يتيح انسياب قدر كاف من المعلومات والبيانات بين مختلف الإدارات، تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المهمة، وتوصيلها إلى الأفراد العاملين وفي نفس الوقت معرفة ارائهم ووجهات نظرهم ومشاكلهم، ويمكن تحقيق هذا عن طريق نظام اتصال فعال<sup>1</sup>

### 3.4.1. قيادة التغيير:

قدم (Kotter, 1995) في كتابه قيادة التغيير ثمانى خطوات أساسية لقيادة التغيير سيتم التطرق لها فيمايلي:<sup>2</sup>

أ- إيجاد الإحساس بالحاجة الملحة للتغيير: وهذا يعني إيجاد الأسباب الواضحة للتغيير ومساعدة الأفراد في استيعاب أهمية القيام بالعمل السريع لتحقيق ذلك. وكلما كان التغيير مرغوبا على مستوى المنظمة ككل كلما كانت فرصة نجاحه أعلى. وقد لاحظ (كوتر) أن أكثر من نصف الشركات التي قام بدراستها لم تستطع إيجاد الشعور بالحاجة الملحة التي تدفع بالعمل نحو التغيير، إذ أن نقص الحوافز يجعل جهود الأفراد تضيع دون تحقيق العمل المطلوب. وفي حالات التغيير الأكثر نجاحا فإن فريق القيادة يهيئ المناخ المناسب لإجراء حوار صادق ومقنع حول ما يجري في السوق، كدخول منافسين جدد، أو تراجع الإيرادات، أو انخفاض الحصة السوقية، أو فقدان العديد من العملاء الأساسيين وغيرها من المؤشرات المتعلقة بالسوق والتي تدل على أهمية الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات. وقد يساعد في ذلك الاستعانة بأفراد من خارج المنظمة الذين يشاركون في شرح الأوضاع السوقية والبيئية وفق منظورهم الخاص وذلك لزيادة إطلاع أفراد المنظمة على ما يجري. والمطلوب إذن أن يتم:

- تحديد التهديدات وقوة المنافسة وتطوير السيناريوهات التي تشير إلى ما يمكن أن يحدث في المستقبل.  
- فحص الفرص التي يمكن أو يجب استغلالها.  
- البدء بحوار صادق لشرح الأسباب التي تدعو للتغيير بصورة مقنعة لتنشيط رغبة الأفراد في النقاش والتفكير المبدع.

- طلب الدعم من العملاء، ومن أصحاب المخاطرة والأفراد العاملين في الصناعة لدعم قدرة فريق القيادة على الإقناع.

ب- تشكيل تحالف توجيهي قوي: وهذا يشير إلى تشكيل فريق من مجموعة الأفراد المناسبين وتزويدهم بالسلطة المناسبة لتسهيل عملية التغيير. وغالبا ما تبدأ جهود التغيير بمشاركة فرد واحد أو اثنين ثم تنمو

<sup>1</sup> عبد العزيز شرف، مرجع سبق ذكره، ص191

<sup>2</sup> هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص29

المجموعة بصورة مستمرة لتضم عددا أكبر من الأفراد الذين يقتنعون بضرورة التغيير. وهذه المجموعة الأولية يجب أن تحظى بالقوة اللازمة من حيث الأدوار التي يقوم بها أفرادها في المنظمة، أو السمعة الجيدة التي يمتلكونها، والمهارات المناسبة التي يظهرونها والعلاقات الناجحة التي يكتسبونها. وبغض النظر عن حجم المنظمة فإن التغيير يتطلب وجود ثلاثة إلى خمسة أفراد يقودون جهود التغيير، وقد يساعد وجود أشخاص آخرين في التحالف من الذين قد يملكون أفكارا جديدة. ويجب أن يضم التحالف المدراء والقادة الذين يعملون مع بعضهم كفريق واحد، حيث يقوم المدراء بمراقبة عملية التغيير، بينما يقوم القادة بدفع عملية التغيير. فالتحالف الذي يضم مدراء جيدين وقادة ضعيفين غالبا ما يعمل على وضع الخطط لكن دون وضوح الرؤيا المطلوبة، وقد لا يقوم بالاتصال المناسب لإظهار الحاجة للتغيير ويعمل على رقابة الأفراد أكثر من تمكينهم. كذلك فإن التحالف الذي يضم القادة فقط دون المديرين قد لا يستطيع تحقيق النجاح الضروري في الأجل القصير. والمطلوب إذن أن يتم:

- تشكيل فريق من الأفراد المناسبين وتزويدهم بالسلطة اللازمة، على أن يضم المديرين والقادة في المنظمة.

- الحصول على الالتزام المناسب من الأفراد الرئيسيين.

- العمل على بناء الفريق ضمن تحالف التغيير.

- مراجعة نقاط الضعف في الفريق، والتأكد من وجود مجموعة الأفراد المناسبين من مختلف الأقسام والمستويات في المنظمة.

ج- إيجاد الرؤيا للتغيير: وهذا يشير إلى توضيح كيف سيختلف مستقبل المنظمة عن الماضي، إذ أن التحول الناجح يرتكز على وضع صورة للمستقبل يكون من السهل إيصالها إلى العملاء، وأصحاب المخاطرة والموظفين. وتساعد الرؤيا على توضيح الاتجاه الذي تتحرك وفقه المنظمة. وتحقق الرؤيا الغرض المطلوب منها بطرق مختلفة، فقد تعمل على إثارة حوافز الأفراد وتنظيم جميع المشروعات والتغييرات، وتقييم مدى تقدم المنظمة، كما تقدم الأساس المنطقي للتغييرات التي تقوم بها المنظمة. و تمثل الرؤيا جزءا من نظام أكبر يضم الإستراتيجيات والخطط والميزانيات وتعمل على جمع هذه الأجزاء مع بعضها من أجل إيجاد مستقبل أفضل لكل من المنظمة وأصحاب المصالح. وكي تصبح الرؤيا فعالة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الواقعية الحالية للمنظمة وتضع الأهداف المستقبلية الطموحة بصورة حقيقية. والمطلوب أن يتم:

- تحديد القيم الرئيسة لعملية التغيير.

- وضع ملخص صغير يعكس ما المتوقع أن يكون مستقبل المنظمة (الرؤيا).

- إيجاد الإستراتيجية المطلوبة لتحقيق الرؤيا.

- التأكد أن تحالف التغيير قادر على نقل الرؤيا للآخرين في مدة خمس دقائق أو أقل.

د- إيصال الرؤية إلى الأفراد: يجب التأكد من أن أكبر عدد من الأفراد يفهمون ويتقبلون الرؤيا من خلال نقلها بصورة متكررة وقوية وجعلها جزءا من كل عمل يتم القيام به، واستخدامها بصورة يومية لحل المشكلات وصنع القرارات حتى تبقى جاهزة في أذهان الأفراد وبالتالي الاستجابة لها. كما يفضل استخدام جميع الفرص المناسبة وقنوات الاتصال المتاحة لنقل الرؤيا سواء في البريد الإلكتروني أو الاجتماعات أو المناقشات. كذلك جعل الأقوال مقرونة بالأفعال، فمن المهم أن يطّلع الأفراد على نوع السلوك المطلوب أن يقوموا به من خلال تصرفات المديرين والقادة في فريق التغيير. والمطلوب إذن أن يتم:

- التحدث باستمرار عن رؤية التغيير، "نحن سنصبح أسرع من أي منظمة أخرى تعمل في الصناعة في خدمة العميل وإشباع حاجاته".

- التوجه في الاتصال نحو مخاطبة اهتمامات الأفراد والتطرق للقلق الذي قد يشعرون به بشكل صادق وصريح.

- تطبيق الرؤيا في جميع مجالات العمل - بدءا من تدريب الأفراد إلى مراجعة الأداء.

ه- تمكين الأفراد والتخلص من العقبات: إن التخلص قدر الإمكان من أكبر عدد من العقبات وإطلاق العنان للأفراد ليقوموا بأفضل عمل لهم يتطلب القيام بعدة تصرفات، منها تمكين الأفراد من القيام بالتغييرات في المجالات المطلوبة منهم، وتوزيع الميزانية على المبادرات والنشاطات الجديدة، والاستفادة من وقت الاجتماعات للتحدث عن الرؤيا، وتغيير طريقة تنظيم العمل بوضع الأفراد في الأماكن المناسبة التي تحتاج لجهودهم. كذلك الأخذ بعين الاعتبار مقاومة التغيير إذا وجدت، والهيكل التنظيمي وهيكل الموارد، والمسؤوليات المطلوبة لتقديم القيمة للعميل في منتجات وخدمات المنظمة. وباختصار، العمل على التخلص من العقبات التي قد تقف في طريق التغيير لتجنب الإحباط لدى الأفراد المقتنعين بالتغيير والذين لا يملكون الوقت والمال والمساعدة والدعم المطلوب لإحداث التغيير. وقد يكون من الصعب التخلص من جميع العقبات لكن لا بد من التعامل مع العقبات الكبرى التي تعيق عملية التغيير. والمطلوب إذن:

- تحديد وتعيين قادة التغيير ليقوموا بدورهم الأساسي في إيجاد التغيير.

- مراجعة الهيكل التنظيمي وطرق وصف الأعمال ونظم الأداء والمكافآت للتأكد من أنها تتسجم مع الرؤيا.

- تقدير الأفراد ومكافأتهم للقيام بعملية التغيير.

- تحديد الأفراد المقاومين للتغيير ومساعدتهم في التعرف على ما يرون ضرورة القيام به.

- القيام بالتصرفات السريعة من أجل التخلص من العقبات الإنسانية والمادية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ETHIER, Stéphane. *Épistémologie de l'intuition*. Épistémologie : science, organisation et société, HEC Montréal 2, mai 2014, p.1-19. Disponible [http://www.academia.edu/9187258/%C3%89pist%C3%A9mologie\\_de\\_lintuition](http://www.academia.edu/9187258/%C3%89pist%C3%A9mologie_de_lintuition) (consulté le 2 janvier 2016).

ز- تعزيز النجاح وتقديم المزيد من التغيير: إن العديد من مشروعات التغيير قد تفشل بسبب إعلان النجاح بصورة مبكرة، فتحقيق النجاح السريع هو نقطة البداية لما يجب القيام به لتحقيق التغيير في الأجل الطويل. فعندما ينجح النظام الجديد بتقديم منتج جديد فإنه يحقق نجاحاً مقنعاً، لكنه عندما ينجح في تقديم عدة منتجات جديدة فهذا يعني أن النظام الجديد يعمل بصورة جيدة وفعالة. وأن الوصول إلى النجاح المرغوب يتطلب البحث عن مزيد من التحسينات، فكل نجاح يقدم الفرصة لتعزيز ما تم القيام به بصورة صحيحة والبحث عن مجالات التطوير المرغوبة. ويعمل قادة التغيير الناجح على استخدام الشعور بالنجاح كحافز لأفراد التنظيم وكثير للبحث عن التغييرات المطلوبة في ثقافة المنظمة، كذلك في تحقيق الانسجام في علاقات التنظيم وتحديد أدوار جديدة للأفراد الملتزمين بالتغيير آخذين بعين الاعتبار أن هذه الجهود تتطلب سنوات عديدة. والمطلوب إذن أن يتم:

- تحليل ما تم تحقيقه بصورة صحيحة وما يحتاج إلى تطوير بعد الوصول إلى كل نجاح.
- وضع الأهداف للاستمرار في تعزيز النجاح الذي تم تحقيقه.
- العمل من أجل إجراء التحسينات المستمرة.
- تأمين الأفكار الجديدة من خلال دعم تحالف التغيير بأفراد وقادة جدد.

و- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: إن التغيير لن يصبح جزءاً من ثقافة المنظمة إلا إذا ساد الشعور لدى الأفراد بأن التغيير هو الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال. وإذا لم تتأصل القيم المشتركة للأفراد والسلوكيات الجديدة الناتجة عن هذا الشعور في مبادئ وأعراف التنظيم وثقافته فإنها تتعرض للتراجع حالما تنتهي الضغوط المتعلقة بضرورة القيام بالتغيير. لذلك لا بد من القيام بالجهود المتواصلة لضمان ظهور التغيير في كل جزء من أجزاء المنظمة وذلك باعتماد عاملين هامين لتنفيذ ذلك، الأول: المحاولة الجادة لتعريف الأفراد بدور كل من الطرق والسلوكيات والاتجاهات الجديدة في تطوير المنظمة، أي القدرة على الربط بين الجهود والنتائج. الثاني: التأكيد بأن الجيل القادم من قيادات المنظمة يؤمن بهذه الطرق ويجعلها جزءاً من ثقافة المنظمة.

فلسلوكيات والمهارات الجديدة تقدم أهدافاً جديدة للنجاح لا بد من ترسيخها للوصول إلى حالة الاستقرار الجديدة، وفي هذه الحالة فإن فريق القيادة يحول العمل إلى فريق الإدارة الاعتيادي المعبر عنه في الشكل المسطح من الزاوية السفلى من نموذج القيمة في الشكل (3). ويبقى دور القيادة قائماً لمراقبة التغيرات في البيئة التي قد تستدعي برنامج تغيير جديد. والمطلوب إذن أن يتم:

- التحدث عن مدى التقدم في التغيير كلما سنحت الفرصة لذلك، وسرد قصص نجاح عملية التغيير والقصص التي يتم سماعها من الآخرين.
- التقييم الإيجابي العلني للأفراد الأساسيين في فريق التغيير على مساهمتهم في نجاحه والتأكد من أنه تم نقلها إلى الأفراد الجدد والقادمي في التنظيم.

- إيجاد الخطط المطلوبة لاستبدال قادة التغيير الأساسيين حين يتم انتقالهم أو تركهم العمل، مما يضمن أن بصمتهم وتراثهم وثقافتهم في العمل ليست موضع النسيان.

#### 1.3.4.1. أبعاد قيادة التغيير:

يمكن إبراز أبعاد قيادة التغيير في المؤسسة في ضوء نتائج البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت حول طبيعة التغيير في المؤسسات الاقتصادية، علي النحو الآتي:<sup>1</sup>

##### أ- تطوير رؤية عامة مشتركة للمؤسسة:

يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية الهادفة إلي البحث عن رؤية وأفاق مستقبلية للمؤسسة ، وان يعمل القائد على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين ويقصد بهذا البعد إلي أي درجة يستطيع القائد خلق الحماس لدي العاملين معه للتغيير ، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلي تحقيقها ، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الأشمل للمؤسسة الاقتصادية والذي تشق منه الرؤية المشتركة بخصوصها ، ويحث العاملين معه علي الإخلاص وتكريس جهودهم للتغيير ، ويغرس لديهم شعوراً بالفخر والاعتزاز بالمؤسسة واحترام القواعد السائدة فيها. وينجح قائد التغيير في مهمته إذا استطاع أن يكسب ثقة العاملين معه ويعزز إيمانهم بالرؤية التي يحملها وبالقيم التي يتبناها ، مما قد يدفعهم ليطوروا شعوراً قويا تجاهه وينظروا إليه كنموذج وقدوة فيسعون لكي يماثلوه في الرؤية ويتطابقوا معه، ويتوقع من قائد التغيير أن يستشعر وجهات نظر التطويرية، وان يأخذ باعتباره ماضي المؤسسة وحاضرها أثناء بنائه لخطتها المستقبلية.

##### ب- بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة وأولوياتها:

تضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلي تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة وجعلهم يعملون معا لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها : واضحة, قابلة للتحقيق، وتشكل تحدياً حقيقياً لهم لكي يسعوا لإنجازها ، والحرص علي الوصول إلي اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف. ويشمل هذا البعد تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المؤسسة وواجباتها ، ولتساعدهم في تحديد أهدافهم، ومراجعتها. وتعد الممارسات المرتبطة بصياغة الأهداف المشتركة ضرورية لتأسيس البنية التنظيمية للمؤسسة وتحديثها ، كما يؤكد هذا البعد علي أهمية مساعدة العاملين علي الربط بين الرؤية الخاصة بمؤسستهم وبين الاهداف الجماعية والفردية ، وعادة ما يرجع قائد التغيير إلي أهداف المؤسسة والأولويات المتفق عليها عند اتخاذ قرارات تتعلق بإحداث تغييرات تنظيمية في المؤسسة وبرامجها ومشاريعها.

<sup>1</sup>LEBRATY, Jean-Fabrice. *Décision et Intuition : un état des lieux*, 2007. Format PDF. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00264342/document> (consulté le 12 Juin 2015)

ج- بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة وأولوياتها: تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة كافة، وعادة ما تساهم الثقافة المؤسسية المتينة والمشاركة في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات .

ويشمل بناء الثقافة المؤسسية من قبل قائد التغيير سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات والمسلّمات، والذي ينبغي أن توجه جملة البرامج وتهيئته للتعاشيش الفاعل في عصر ثورة المعلومات والمعلوماتية، وعادة ما يستثمر قائد التغيير كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المؤسسة ونشرها ، ويتصرف بطريقة تنسجم مع القنوات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي للمؤسسة ويشجع العاملين علي العمل بموجبها .

يشمل هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع حل المشكلات ومواجهة الصراع بأسلوب تشاركي تعاوني كلما كان ذلك ممكنا والحد من المعوقات وإزالة الحواجز ( التي قد تكون موجودة) وبناء علاقات عمل متينة وتعاونية فيما بينها لتحقيق المنفعة المتبادلة .

د- نمذجة السلوك:

يشمل هذا البعد من أبعاد قيادة التغيير سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثلا حيا للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه ، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها القائد ويعزز هذا السلوك إيمان القادة بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم علي إحداث التأثير والتغيير .

ويمارس قائد التغيير عادة أنماط من السلوك تعزز القيم الأساسية مثل : احترام الآخرين والثقة بأرائهم والاستقامة ، إضافة إلى القيم الأدائية ، مثل: الدقة والوضوح ... وغيرها. وغالبا ما يشارك قائد التغيير في مختلف النشاطات والفعاليات للمؤسسة ، ويساهم بالتعاون مع العاملين في المؤسسة في التخطيط للمناسبات والأحداث المختلفة ، كما يبدي حماسا ونشاطا ملحوظا أثناء قيامه بأداء مهماته ، ويسعى للحصول علي التغذية الراجعة من العاملين معه بخصوص ممارساته القيادية ، ويبدي استعدادا حقيقيا لتغييرها في ضوء الدور المطلوب منه، ويستخدم قائد التغيير آليات وأساليب مناسبة لحل المشكلات ، ويشجع الآخرين علي استخدامها وتطويرها بما يلائم طبيعة عملهم.

هـ- مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المؤسسة:

يتضمن هذا البعد درجة اهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين في المؤسسة ، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم وبخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني ، والسعي للارتقاء بمستوي قدراتهم وتجديد كفاياتهم المهنية من خلال توفير البرامج والفرص التأهيلية والتدريبية والتوجيه الملائم لهم وتفويضهم الصلاحيات المناسبة لتحمل مسؤولية تنفيذ برامج ومشاريع ومهام تربوية جديدة ، وتشجيعهم لتجريب أساليب وممارسات حديثة تتفق واهتماماتهم بصورة بناءة لمبادراتهم التطويرية والتجديدية. ويشمل هذا البعد السلوك القيادي الذي يشير إلى مدي احترام قائد التغيير للعاملين معه ، والاهتمام بمشاعرهم

وحاجاتهم الخاصة ، إضافة إلي مراعاة وتفهم المشكلات التي قد تواجههم أثناء تغييرهم لممارساتهم التعليمية وتطويرها ، وبذل الجهود لمساعدتهم في مواجهتها ، وعادة ما ينطلق قائد التغيير من ميول المعلمين واهتماماتهم وحاجاتهم الفردية كنقطة بداية لعملية التغيير .

#### و- التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية:

يتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يتحدى العاملين في المدرسة لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه ، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية روح التنافس الايجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل . ويشمل هذا البعد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم ، وإثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالي والممارسات المنشودة والمرتبطة بطبيعة التحدي الذي تتضمنه برامج التطوير والإصلاح التربوي ، والأدوار المتغيرة والمتجددة للعاملين في الميدان التربوي في عصر ثورة المعلومات والعلوم وعالمية المعرفة.

يشير هذا البعد إلي درجة يقدم قائد التغيير للعاملين توجيهها يؤكد علي تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم ، وحفزهم للتفكير في أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم ، وتشجيعهم علي التساؤل ومراجعة الفرضيات والقيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين وبعملهم ومناقشتها وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية ، والعمل علي تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المؤسسة بفعاليتها المختلفة. وعادة ما يحرص قائد التغيير علي زيادة المدارس الرائدة والمميزة ، وحضور المؤتمرات والندوات والاجتماعات التربوية ، للإفادة من الأفكار التجديدية لينقلها بدوره إلي زملائه العاملين معه مما يسهم في تطوير ممارساتهم التربوية وتجديدها وتجويدها.

#### ز- توقع مستويات أداء عليا من الأفراد العاملين:

ظهر هذا البعد من أبعاد قيادة التغيير السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المؤسسة ، وتتضمن هذه التوقعات عناصر التحيز والتحدي للعاملين لانحاز الأهداف المتفق عليها، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو المدرسة إلي تحقيقه وبين ما أنجز فعلا، ويشير هذا البعد إلي درجة يقوم قائد التغيير بإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب أن ينجزها العاملون من اجل أن تتم مكافأتهم ، وان يوفر لهم التغذية الراجعة الضرورية فيما يتصل بأدائهم ، ويقدم لهم الحوافز والمكافآت المناسبة في حال قيامهم بأداء أعمالهم بتميز وفقا لما اتفق عليه ، أو بذلو الجهد المطلوب تحقيقا لمؤشرات الأداء والإنجاز الموضوعة.

#### ح- هيكلية التغيير:

يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلي تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية و التطويرية ، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصا حقيقية التخطيط وصنع

القرارات المتعلقة بقضايا تهتم وتؤثر عليهم ، إضافة إلي حل المشكلات بصورة جماعية ن ومن السلوكيات المرتبطة بهذا البعد قيام قائد التغيير بإيجاد الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للعاملين معه للإفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم واستثمارها إلي أقصى حد ممكن ، إذ أن تشجيعهم من خلال استخدام هذه الأساليب يسهم في دفعهم نحو التغيير والتجديد والتطوير ، وحفزهم لبذل أقصى طاقاتهم لتطبيق أساليب وممارسات جديدة في مجال عملهم.

#### 4.4.1.1 تكوين فرق العمل:

يعد الاهتمام بتكوين فرق العمل من المهام التنظيمية الأساسية وتنبثق أهمية تكوين فرق العمل في المؤسسات الاقتصادية من كون العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم إنجازها من خلال فرق العمل، وتتجسد أهمية فرق العمل في تجميع المورد البشري الذي لاغني عنه في مجالات متعددة منها حل المشكلات، تحقيق الإبداع والابتكار، تحسين عملية اتخاذ القرار وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقابة العمل في المؤسسة<sup>1</sup> وتعرف فرق العمل بأنها " عدد من الأفراد تكمل مهارات كل منهم مهارات الآخرين وملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف أداء ومنهج يعتبرون أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم بشكل متبادل"<sup>2</sup>.

#### 1.4.4.1 مراحل تكوين فرق العمل:

لقد اقترح هاكمان نموذجا لبناء وتصميم فرق عمل ناجحة وفعالة، وحدد أربعة مراحل أساسية في عملية بناء فرق العمل موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (3-1): مراحل تكوين فرق العمل

المرحلة الأولى: العمل التمهيدي
- تحديد الأعمال المطلوبة إنجازها. - تحديد ما إذا كان ضروريا تكوين فريق لإنجاز هذه الأعمال. - تحديد السلطات التي يستمتع بها الفريق حالة تكوينه. - تحديد أهداف الفريق.
المرحلة الثانية: إيجاد الظروف المناسبة
- توفير كافة الموارد والمعدات المطلوبة لأداء العمل. - التأكد من إن الفريق يشمل كل الأفراد اللازمين لأداء العمل بكفاءة
المرحلة الثالثة: بناء وتكوين فرق العمل
- وضع الحدود اللازمة - توزيع المهام على أعضاء الفريق بشكل منطقي

<sup>1</sup> جنيفر جوي وآخرون، ترجمة علا احمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2008، ص206  
<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص201



<p><b>المرحلة الرابعة:</b> توفير المساعدة والدعم المستمر للفريق</p>
<p>- التدخل كلما لزم الأمر لإزالة أي مشاكل عارضة تواجه الفريق</p> <p>- تحديد مواد ومعدات الفريق باستمرار والرفع من كفاءاتها.</p> <p>- استبدال الأعضاء الذين يتركون الفريق بأعضاء</p>

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 294

تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، من مرحلة النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل هي<sup>1</sup>:

**1- مرحلة التشكيل:** يسود هذه المرحلة الارتباك لان الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق والدخول في مناقشات غير مثمرة، مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من القائد فريق العمل التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

**2- مرحلة الصراع:** يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء وجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية وعدم اكتمال الإدراك بالهدف والدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد، ومن هنا ينصح قائد الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل ايجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوب القيام بها.

**3- مرحلة التعاون:** يبدأ الأفراد في هذه المرحلة بالاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فان سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

**4- مرحلة الأداء:** يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم هذه المرحلة بالجدية والحيوية والرضا عن النفس والثقة بالآخرين.

#### 2.4.4.1. أنواع فرق العمل:

تطرق الباحثين إلى أنواع مختلفة ومتعددة لفرق العمل إلا أنهم لم يتفقوا على تصنيف موحد، إذ كل باحث صنف فرق العمل إلى أنواع حسب أسس معينة، فمثلاً يمكن تصنيف فرق بحسب الحجم، التركيب، المستوى التنظيمي، أمد الفريق (مؤقت، دائم)، الأغراض وإسهامها الضمني في أداء المنظمة.

<sup>1</sup> احمد محمد خميس السديري، أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراتهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي المملكة، 2010، ص15-16

كما صنفت الى أنواع بحسب الهيكل والغرض والديمومة والعضوية، اما (Torrington) فقد وضع الاختلاف في فرق العمل وأنواعها استنادا والى حدود طبيعتها المؤقتة والدائمة، وإمكانية التبادل بين اعضائها والمهام الموكلة لهم واتساع المهام والوظائف المتعددة ضمن الفريق من خلال الأسس التي اعتمد عليها الباحثين يمكن تصنيف فرق العمل إلى ما يلي<sup>1</sup>:

### 1- تصنيف فرق العمل وفقا لطبيعة المهمة:

أ- فرق الإدارة: أشار (Mckenna) إلى أن هدف فرق الإدارة هو تنسيق نشاط فرق العمل المتكونة من عدد المناطق، فضلا عن فرق النصيحة والدعم ومنها فرق الإدارة العليا.

ب- فرق استشارية: أشار كل من (Daft et Noe) إلى أن هذه الفرق تتكون من مجموعة من الأعضاء في المستوى نفسه من السلم الوظيفي للمنظمة يلتقون لإنتاج أفكار أو تطوير مقترحات لان مهمتهم محددة تدعى بفرق النصيحة والارتباط.

ت- فرق مهمة التنفيذ: بين كل من (Daft et Noe) أن هذه الفرق تنسب لها نشاطات مرتبطة بإنتاج وبيع السلع والخدمات يطلق عليها فرق الإنتاج والخدمات وان فرق الإنتاج والخدمات تتكون من القاعدة الواسعة من الموظفين ولا تحتاج إلى مهارات متخصصة.

### 2- أنواع فرق العمل وفقا لتداخل وظائفها:

أ- فرق ذات وظائف غير متداخلة: ذكر (Torrington) انه يتم تشكيل الفريق الوظيفي من أعضاء ضمن الوظيفة الواحدة وتسمى بالفرق الوظيفية.

ب- فرق ذات وظائف متداخلة: تقع الفرق المتشابكة تحت صنف فرق ذات وظائف متداخلة، وقد عرفها (Mckenna) بأنها الفرق المتكونة من أعضاء بالمستوى الهرمي نفسه ومن أقسام وظيفية مختلفة ضمن المنظمة يجتمعون معا لأداء مهمة معينة مثل حلقات الجودة.

### 3- تصنيف فرق العمل وفقا لطبيعتها الرسمية:

أ- فرق العمل الرسمية: يؤكد كل من (Daft et Noe) ان الفرق الرسمية تتشكل من قبل الإدارة بوصفها جزءا من التركيب الرسمي للمنظمة لانجاز أهداف منتظمة معينة.

ب- فرق العمل غير الرسمية: أشار (Schermerhorn) إلى أنها موجودة ومهمة في كل منظمة ولا توجد في لوائح المنظمة ولا يتم إيجادها بشكل رسمي لخدمة الغرض التنظيمي وهي تنشأ بوصفها جزءا من التركيب غير الرسمي ومن العلاقات الاجتماعية التلقائية بين الأفراد.

<sup>1</sup> ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل ، رأس المال الفكري وتأثيره على انواع فرق العمل، دراسة لاراء عينة من اساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 31، العدد 93، 2009، ص 193-194.

## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا خلال هذا الفصل أن نوضح مساهمات الإدارات القديمة في إلقاء الضوء على مفهوم القيادة، وتطور مفهوم القيادة والقيادة الإستراتيجية في ظل أهم النظريات الإدارية، فعلى الرغم من توافر معارف حول القيادة الإدارية، فإن الرغبة لا تزال ملحة للحصول على بناء نظري متكامل لدراسة هذا الموضوع. كما قدمنا مختلف وجهات النظر في تعريف القيادة حسب أشهر المداخل المتبعة في دراستها كظاهرة اجتماعية، حيث يركز مدخل السمات على أنها تكتسب ولا تورث، وينظر مدخل المواقف إليها كنوع من التأثير يتضمن السيطرة الحازمة على الآخرين، أما المدخل التفاعلي فينظر إليها من خلال التفاعل القائم بين جميع عناصرها، وخلصنا من خلالها إلى ثلاثة عناصر رئيسية للقيادة لا بد من توافرها هي: القائد، الجماعة، وجود هدف مشترك. كما أشرنا إلى المهارات التي تجعل القائد ناجحاً، وكذلك مصادر التي يبرز منها القائد. وأخيراً نتطرقان إلى أهم مقومات القيادة الإستراتيجية المتمثلة في الرؤية الإستراتيجية، قيادة التغيير، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل.

## الفصل الثاني

## تمهيد:

على الرغم من أن إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المنظمة لم تأخذ مكانتها كباقي الوظائف إلا في العقود الأخيرة، ذلك أن الاهتمام بالعنصر البشري والعلاقات الإنسانية جاء تاليا للاهتمام بالجانب المادي في العمل، إلا أن مهام إدارة الموارد البشرية قد تطورت بمرور الوقت بسبب زيادة أهمية العنصر البشري، وإتباع الأسلوب الديمقراطي في القيادة، حيث تعد إدارة الموارد البشرية في وقتنا المعاصر من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية لكونها تتعامل مع العنصر البشري، والذي عن طريقه يمكن للمنظمات أن تحرز الكثير من المزايا التنافسية.

وتمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، امتدادا لمفاهيم ومبادئ نظرية "رأس المال البشري" التي تؤكد أن الأفراد أصل من أصول المنظمة، وأن الاختلافات الفردية بينهم تتطلب من المنظمة وضع سياسات واستراتيجيات خاصة للتعامل معها، واستخدامها كأدوات في إدارة الأفراد، ولكن في سياق استراتيجي لأعمال المنظمة مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المحاور التالية:

- مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية
- نظام معلومات الموارد البشرية
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

**1.2. مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية:**

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية ، وكذلك التطور التاريخي لهذه الإدارة، بالإضافة إلى أهم وظائفها.

**1.1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:**

إن إدارة الموارد البشرية تزود المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانتاج، وتتضمن هذه الإدارة كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها، لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العملية هما: وجهة النظر التقليدية، ووجهة النظر الحديثة، ونوضح فيما يلي الفرق بينهما.

أ- **وجهة النظر التقليدية:** يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، ومن أمثلتها حفظ معلومات العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والترقيات وصرف مرتباتهم، ويبدو مما سبق أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المؤسسة. وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وكذلك الوضع التنظيمي لهذه الإدارة<sup>1</sup>.

ب- **وجهة النظر الحديثة:** يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وشملت أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة<sup>2</sup>.

سنتطرق إلى بعض تعاريف إدارة الموارد البشرية من وجهات نظر الكتاب المهتمين بها. تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها " الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية لتحقيق أهداف الموارد البشرية والمؤسسة والمجتمع"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 19.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008، ص 5.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص 31.

وتعرف كذلك بأنها " الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"<sup>1</sup>.

يعرف SIKULA إدارة الموارد البشرية على أنها " استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد".

ويعرفها Glueck " بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها"<sup>2</sup>.

عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها " مجموع المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل إطار يتمتع بسلطة تدرجية والمتعلقة باستخدام الفعال والمعاملة العادلة للأشخاص في العمل"<sup>3</sup>.

وعرفت كذلك على أنها " مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، مما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"<sup>4</sup>.

وعرفت أيضا " في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل احد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة"<sup>5</sup>

يتضح من خلال التعارف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تؤدي مجموعة من الأنشطة متمثلة في تخطيط الموارد البشرية، اختيار واستقطاب الموارد البشرية، تدريب وتحديد المرتبات والأجور، بالإضافة إلى توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وكذلك الأعمال الروتينية كحفظ البيانات والملفات.

<sup>1</sup> SCHULER (R.S), **strategy management of human resources**, 5<sup>th</sup> edition, west publishing company, New York, 1995, p5.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 20-21

<sup>3</sup> PETIT et autres, **Gestion stratégique et opérationnelles des ressources humaines**, édition Gaétan Morin, Québec, 2000, p7

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 36.

<sup>5</sup> صلاح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات"، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس، 2004، ص12

## 2.1.2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية بالمؤسسة، وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية بالإضافة إلى تحفيز الموارد البشرية ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علوم الإدارة، ومن هذه الأسباب ما يلي<sup>1</sup>:

أ- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى الموارد البشرية وعلاج مشاكلهم.

ب- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام الموارد البشرية، أدى ذلك إلى زيادة وعلى القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

ج- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الدولة.

د- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية ويتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية<sup>2</sup>.

وأهم المراحل التي التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

## أ- المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

تميزت الحقبة التي قبل الثورة الصناعية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل، هذا ولو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة نجد الأنظمة التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 23-24

<sup>2</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>3</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 46-48



أ- نظام العبودية: وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه ويشتره شأنه شأن السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية، كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود نظام العمالة وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد المتعة التي يمتلكها.

ب- نظام الصناعة اليدوية: وفي ظلالة فئة تملك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل الأجر.

ج- نظام الطوائف: شكلت كل صناعة طائفة لها يوضع شروط دخول للمهنة وأجورهم ومستوياتهم الإنتاجية، ويمثل نظام الطوائف احتكارا للصناعة أو الحرفة.

ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهور القوى المحركة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتهم وعاداتهم، ولكن بهجة الإنتاج وزهو الصناعة قد ألهاهم عن الاهتمام بالجنس البشري. يضاف إلى ذلك أن قوة مساومة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان فيما أصبح للآلة الدور الرئيسي في الإنتاج.

وفي خضم ذلك برزت النقابات في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال مستخدمة سلاح الإضراب مما اضطر أرباب العمل مفاوضتهم جماعيا. ومن الناحية القانونية، عرفت هذه المرحلة تطورا كبيرا فيما يخص تشغيل النساء والأطفال، القانون النقابي 1884، مراقبة العمال 1892، حوادث العمل 1898، مدة العمل 1905، الراحة الأسبوعية 1906، التقاعد 1910<sup>1</sup>.

### ب- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

ومن أهم رواد حركة الإدارة العلمية "Fredrick Taylor" (1856-1915م)، "Henry Gantt" (1861-1919م)، "Frank Gilbreth" (1868-1924)، الذين عايشوا مع بداية القرن العشرين حالة التوسع التي سادت الاقتصاد الأمريكي والتي رافقتها نقص في اليد العاملة، فاتجه هؤلاء المهندسون لدراسة مشكل الكفاءة الإنتاجية للعمال، كوسيلة لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من السلطة المنتجة وجاءت إسهامات كل واحد منهم في إبراز اليد العاملة على النحو التالي:

إسهامات "Taylor" يعتبر تايلور من ابرز من اهتم بموضوع الإدارة العلمية للعمل، حيث خلص انه من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية ضرورة إتباع الخطوات التالية<sup>2</sup>:

- تقسيم العمل إلى حركات أولية بسيطة

- استبعاد كل الحركات غير الضرورية، والتي يؤديها العامل أثناء نشاطه.

- دراسة أسلوب أداء العامل، وذلك برصد الزمن التي يستغرقه لأداء كل حركة

<sup>1</sup> JEAN-MARIE (P), la gestion de la ressource humaine, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998, p5-6

<sup>2</sup> احمد رشيد، عطية حسين، مقدمة في الإدارة، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1995، ص53

- إنشاء سجلات لأعمال المختلفة والأوقات اللازمة لها حتى يمكن الوصول إلى المستويات النمطية لكل عمل
- معرفة الفترات التي يصل فيها العامل إلى حد التعب وإعطائه فترة راحة لضمان عدم انخفاض كفاءته
- دراسة وتحليل الظروف المحيطة بكل عمل حتى يتمكن تحسينه.
- إسهامات "Henry Gantt" عاصر هذا المهندس "F. Taylor" وانظم إليه سنة 1887م، إلا أنه يختلف عنه في كونه يتعاطف أكثر مع العمال، وقد ساهم "H. Gantt" بأربع إنجازات<sup>1</sup>:
- فكرة الجدول الذي يقيس ويصور نشاط العامل بطول الوقت المطلوب لأداء العمل أو ما يعرف "Gantt carts"
- فكرة مكافأة العمل وهو نظام يتمكن العاملون بمقتضاه من الحصول على علاوة بالإضافة إلى أجر القطعة، إذ هم تجاوزوا في إنتاجهم كمية الإنتاج المطلوبة.
- تدريب العمال على التعاون والعادات الحميدة في الصناعة، وتمثل ذلك في بحثه الذي قدمه أمام الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين سنة 1908م وتحدث فيه على سياسة الإدارة نحو العمال.
- نادى بتأكيد مبدأ الخدمة بدلا من الأرباح وأن النشاط الصناعي التجاري لا يظل قائما إلا إذا اتخذ من مبدأ الخدمة هدفا نهائيا له.
- إسهامات "Frank Gilbreth": أسهم هذا المهندس إسهاما مباشرا في تطوير التسيير الصناعي وتحقيق الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة وفي سبيل ذلك انشغل كبناء واستخدام أسلوب التصوير السينمائي عند تحليل حركات العمال ليظهر سبعة عشر حركة أساسية لليد<sup>2</sup>.
- ج - المرحلة الثالثة: الحرب العالمية الأولى**
- لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الاختبارات (ألفا Alpha، وبيتا Beta) وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم.
- وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المؤسسات للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية.
- وفي هذه الفترة، تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، ولكن

<sup>1</sup> حروفش مدني، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر، 1997، ص 80

<sup>2</sup> حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981، ص 22

اقتصرت عمله على الجوانب السابق ذكرها، وكان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية. وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وفي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 تقريبا قامت اثني عشر كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية، وبحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم، وأنشئت كثير إدارات الموارد البشرية من طرف الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية<sup>1</sup>.

#### د - المرحلة الرابعة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

أجريت في هذه الفترة تجارب هاوثورن Howthorne بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة Elton Mayo وقد استخلص من هذه التجارب ما يلي<sup>2</sup>:

- المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة كونها نظاما فنيا، هذا النظام الذي قد يؤثر على سلوك الفرد بخلاف ما يريد التنظيم الرسمي للمؤسسة.
- لا تتم إثارة دوافع الفرد نحو الكفاءة في أداء العمل بفضل الحوافز الاقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دور أساسي في ذلك.
- الأفراد يواجهون الإدارة وسياساتها المتعلقة بالعمل باعتبارهم أعضاء في جماعات غير رسمية بالمؤسسة.
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة في المؤسسة حتى تتمكن من رفع كفاءة أفرادها في تأدية مهامهم<sup>3</sup>.
- ربطت مدرسة العلاقات الإنسانية عام بين الرضي الوظيفي والرضا الإنتاجي<sup>4</sup>.

#### د - المرحلة الخامسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج تعويضية وتحفيزية، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل ويتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث. ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا ( علم التطور التاريخي للأجناس

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 18-19

<sup>2</sup> كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية مجد، بيروت، لبنان، 1997، ص 15

<sup>3</sup> JEAN MARIE (P), op.cit, p 36

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 385.

البشرية) وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية وتهدف هذه المجموعة من العلوم إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني، ويشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري. والمدخل السلوكي في الإدارة يختلف عن مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية ذلك لأنه أكثر شمولاً. حيث أنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعاملين وأثر ذلك على سلوكهم وينبغي التأكيد على أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة لمساعدة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك وهي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية، مثل سياسة الحوافز، نظم الاتصالات الإدارية وأنماط القيادة والتنظيمات غير الرسمية<sup>1</sup>.

### 3.1.2. مهام إدارة الموارد البشرية:

تتمثل اختصاصات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. انطلاقاً من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة، من أجل المساهمة في زيادة الإنتاج وتنمية الدخل على المستوى الوطني وهذه الجهود يمكن حصرها في العناصر التالية<sup>2</sup>:

- العمل على اكتشاف وجذب القدرات والخبرات، بين القادرين على العمل والراغبين فيه مع العناية في اختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال الملائمة لهم.
- توفير ظروف العمل الملائمة، من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار للموارد البشرية.
- توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة، بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.
- الاحتفاظ بسجلات العمال منظمة وجاهزة وتحت الطلب.
- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال، لنهوض بهم فنياً ومعنوياً مع فتح مجال الترقية أمامهم.
- الاهتمام بالاتصال بتوفير المعطيات والمعلومات المفيدة، ووسائل اتصال تمكن العمال من إيصال آرائهم وانشغالاتهم.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص20

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية الجزائر، 2003، ص 19

#### 4.1.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن تقسيمها إلى:

##### 1.4.1.2. أهداف تنظيمية:

إن هذه الأهداف تتعلق بقيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها. وتلبية حاجات المؤسسة من الأفراد، وهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع بقية فروع المؤسسة ويمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي<sup>1</sup>:

- تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد: تساعد إدارة الموارد البشرية المؤسسة على بلوغ أهدافها، وذلك بالمبادرة إلى تقديم المشورة والدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالعنصر البشري. بالإضافة إلى التأكد من فعالية توجيهات وقرارات الإدارة العليا بشأن العاملين، وتهيئة بيئة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بما يحقق مصالحهم ومصالح المؤسسة في آن واحد.

- تعظيم إنتاجية المؤسسة: يعتبر هذا الهدف رئيسي ضمن أهداف المؤسسة، وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف الإدارة العليا فإن الإنتاجية تصبح أيضا من أولويات إدارة الموارد البشرية، فمن مسؤوليتها تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.

- المحافظة على مكانة المؤسسة: هذا الهدف يتعلق بالمحافظة على بقاء المؤسسة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية خاصة وأن المنافسة قوية على الفرص المتاحة تحتم على المؤسسة الاحتفاظ بقوة عمل دائمة، والذي بدوره يدعم الحفاظ على الكفاءات البشرية عالية المهارة.

##### 2.4.1.2. أهداف اجتماعية:

تسعى هذه الأهداف إلى تشغيل الأفراد حسب قدراتهم في ظل ظروف حسنة وطبقا لتشريعات العمل بما يضمن للمؤسسات التطور والنمو ويضمن للأفراد إشباع رغباتهم وحاجاتهم فهم يمثلون عنصرا مهما في العملية الإنتاجية خاصة بعد النتائج التي بينتها البحوث المتعلقة بالعنصر البشري<sup>2</sup>. وعليه أصبحت الأهداف الاجتماعية من أولويات إدارة الموارد البشرية وهي كما يلي:

أ- تحسين العلاقة مع النقابات العمالية: تهتم النقابات العمالية بتمثيل العاملين تجاه الإدارة في قضاياهم التي تخص الأجور وساعات العمل وظروفه، ويشارك العاملون في إدارة النقابة ويدعمون نشاطاتهم ومن الملاحظ أن العاملين ينظمون للنقابة بسبب<sup>3</sup>:

- النقابة تقدم لأعضائها ضمانات للعمل بما يحقق لهم العدالة الاجتماعية خاصة في السياسات التنظيمية والحوافز المدفوعة.

- التأثير على الإدارة في إجراء التغييرات التي يربح فيها العاملون.

<sup>1</sup> علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003، ص 24.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2003، ص 282.

- النظر إلى النقابة كجهة مسؤولة عن حل المشاكل التي يواجهها العاملون.
- ب- التقليل من ضغوط العمل: توجد مصادر مختلفة التي يواجهها الفرد، والتي تنعكس على سلوكه وأدائه داخل المؤسسة وتتعدد مصادر ضغوط العمل التي قد تكون نابعة من الفرد أو من مصادر تنظيمية أو بيئية<sup>1</sup>.
- ج- رفع الروح المعنوية: تهتم إدارة الموارد البشرية بموضوع الروح المعنوية للأفراد حتى تضمن فعالية أداء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، ومما لا شك فيه رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى ضمان التوافق والتعاون بينهم لتحقيق كفاءة المؤسسة، وفي الواقع تحسين ظروف العمل له أثر كبير في رفع معنويات الأفراد، وهذا ما يدفع إدارة الموارد البشرية إلى العناية بهذا الأمر بغية الاستفادة من القدرات الكامنة لدى أفراد المؤسسة. التي يعجزون عن استغلالها لسوء حالتهم أو عدم ملائمة بيئة العمل<sup>2</sup>.

### 3.4.1.2. أهداف استراتيجية:

تقوم المؤسسة من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي بتحديد ما ستقدمه من منتجات في السوق وهي إلى جانب ذلك تلتزم تجاه عملائها بتقديم مستوى عال من الجودة والخدمة، وتجاه شركائها بمستوى أرباح يتلاءم مع توقعاتهم، و للعاملين مستوى مرضي من الأجور والخدمات، كل هذا في سبيل تحقيق هدفها الرئيسي وهو تعزيز الميزة التنافسية لمنتجاتها، والذي تستمد منه إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف الفرعية يمكن حصرها في<sup>3</sup>:

- تمكين المؤسسة من جذب واختيار عمالة على مستوى عال من القدرة والالتزام والدافعية.
- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين في ظل الثقة المتبادلة.
- تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة، تكافؤ الفرص والشفافية.

### 2.2. مدخل إلى نظام معلومات الموارد البشرية:

إن نظام المعلومات الموارد البشرية مهم لتحليل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية من أجل ضمان تخطيط أمثل، ومنه اتخاذ القرار الأفضل، فنظم معلومات الموارد البشرية تقدم معلومات وفيرة عن الموارد البشرية، ولكن هدفها الأسمى هو مساعدة إدارة الموارد البشرية ومصالحها في بلوغ أهدافها التي رسمتها المؤسسة على المدى القصير والطويل، وسوف نتناول في هذا المبحث بعض التعاريف المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية بالإضافة إلى تطوير أنواع وأهمية هذه النظم في إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 148.

<sup>2</sup> كمال بربر، مرجع سابق ذكره، ص 16

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 48.

## 1.2.2. مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

تعددت التعاريف التي وضعها الباحثون والدارسون حول نظام معلومات الموارد البشرية ومن هذه التعاريف ما يلي:

يعرف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه " نظام متكامل يجمع عناصر التطبيقات الحاسوبية التي تهدف إلى تسيير الموارد البشرية بوظائفها المختلفة تتمثل في التسيير الإداري للأفراد ( ملفات، متابعة..)، الأجور، التعويضات، تسيير الأوقات والنشاطات \*GTA، وتسيير الكفاءات والتكوين والتقلات وتسيير المسار الوظيفي وكذلك التوظيف".<sup>1</sup>

ويعرف نظام معلومات الموارد البشرية كذلك " على أنه النظام الذي يتم تصميمه بوظيفة محددة في إطار عمليات المنظمة، و القيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>2</sup>.

ويعرف نظام معلومات الموارد البشرية كذلك على أنه " ذلك النظام الذي يحتفظ بسجلات الموظف تتبع ( مهارات الموظف وأداء العمل والتدريب) ويدعم التخطيط وتعويضات الموظف والتطور الوظيفي"<sup>3</sup>.

ويعرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه " مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة والعمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة"<sup>4</sup>.

ويعرف نظام معلومات الموارد البشرية انه " نظام متكامل يسمح بالحصول، معالجة، تخزين كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تشمل التسيير التنبؤي للعمال، تسيير الموظفين وتسيير العملية التكوينية، تسيير الكفاءات، المسارات المهنية للعمال، تسيير الأجور"<sup>5</sup>.

ويعرف كذلك " نظام معلومات الموارد البشرية هو تركيبة من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة".<sup>6</sup>

\*GTA: Gestion des Temps et des Activités تسيير وقت الحضور، ساعات العمل الأسبوعية، الساعات الإضافية، عطلات المدفوعة الأجر... الخ.

<sup>1</sup> FRANK (B) et autres, **RH les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120**, édition Eyrolles, Paris, 2007, p. 324

<sup>2</sup> عبد الحميد المغربي، **نظم المعلومات الإدارية**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2002، ص 328

<sup>3</sup> LAUDON KENNETH et LAUDON JAUNE, **management information Systems**, édition Printricenall, 2002, p.50

<sup>4</sup>JEAN-MARIE (P), **tous DRH**, édition d'Orgonisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, France, 2005, P405

<sup>5</sup> LUC BOYER & NOEL EQUILBERY, **„organization” théorie application**, édition d'Orgonisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, France, 2003, P412

<sup>6</sup> جمال الدين محمد مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص 530.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن نظام معلومات الموارد البشرية يعمل على جمع وتخزين وتشغيل البيانات واستخلاص النتائج المتمثلة في المعلومات والتقارير يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة باستخدام العنصر البشري بكفاءة وليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية.

### 2.2.2. مراحل تطور نظم معلومات الموارد البشرية:

لقد ساهمت التطورات التكنولوجية وبصورة خاصة تكنولوجيا الحاسوب في نمو وتطور نظم معلومات الموارد البشرية وأهم المراحل التطورية لهذا النظام هي<sup>1</sup>:

أ- **مرحلة الستينات:** في هذه الفترة كانت معظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات بدءاً بعمليات التوظيف والترقية والتنقلات والأجور وانتهاء بالراتب التقاعدي، ومعاملات إنهاء الخدمات تحفظ في سجلات تبويب وتنظم يدوياً.

وفي هذه المرحلة كانت الإدارة تعاني من صعوبة استخدام المعلومات الواردة في السجلات عند الحاجة إليها بالسرعة الممكنة، كما أن الأجهزة الحاسوبية كانت باهظة التكاليف وقد لا تحتوي على ذاكرة مناسبة بقدرات عالية.

ب- **مرحلة السبعينات:** في هذه الفترة أصبحت الحواسيب متوفرة إذ استخدمت من قبل المؤسسات في القضايا المالية والرقابة على المخزون، ومن أهم استخدامات الحاسوب في مجال إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة، استخداماته في تحديد الأجور والرواتب.. الخ، ومع انتشار الحواسيب الشخصية اتجهت أغلب المؤسسات إلى استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية واتسعت تطبيقات هذه الأنظمة ليس فقط في تحديد الأجور والرواتب وإنما في التخطيط للموارد البشرية وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً، وكذلك في تصميم البرامج التدريبية والتطويرية وبرامج تقييم الأداء وبرامج التحفيز إضافة إلى برامج صيانة العاملين.

ج- **مرحلة التسعينات إلى الوقت الحاضر:** إن التوسع في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وانخفاض تكلفة الأجهزة الحاسوبية بشكل ملموس قياساً بالماضي شجع العديد من المؤسسات المعاصرة إلى الاعتماد على نظم معلومات الموارد البشرية، بل أصبح استخدام هذه النظم من قبل المؤسسات بمثابة سلاح استراتيجي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال التنبؤ بالحاجات المستقبلية من رأس المال البشري واستثماره لزيادة الإبداع والابتكار.<sup>2</sup>

### 3.2.2. مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر هي<sup>3</sup>: المدخلات، العمليات، المخرجات، التحكم، التغذية العكسية والذاكرة التنظيمية، ويوضح الشكل رقم (1-2) مكونات نظام معلومات الموارد البشرية.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، الطبعة الثانية، مرجع سبق ذكره، ص 322-323

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، الطبعة الثانية، مرجع سبق ذكره، ص 322-323

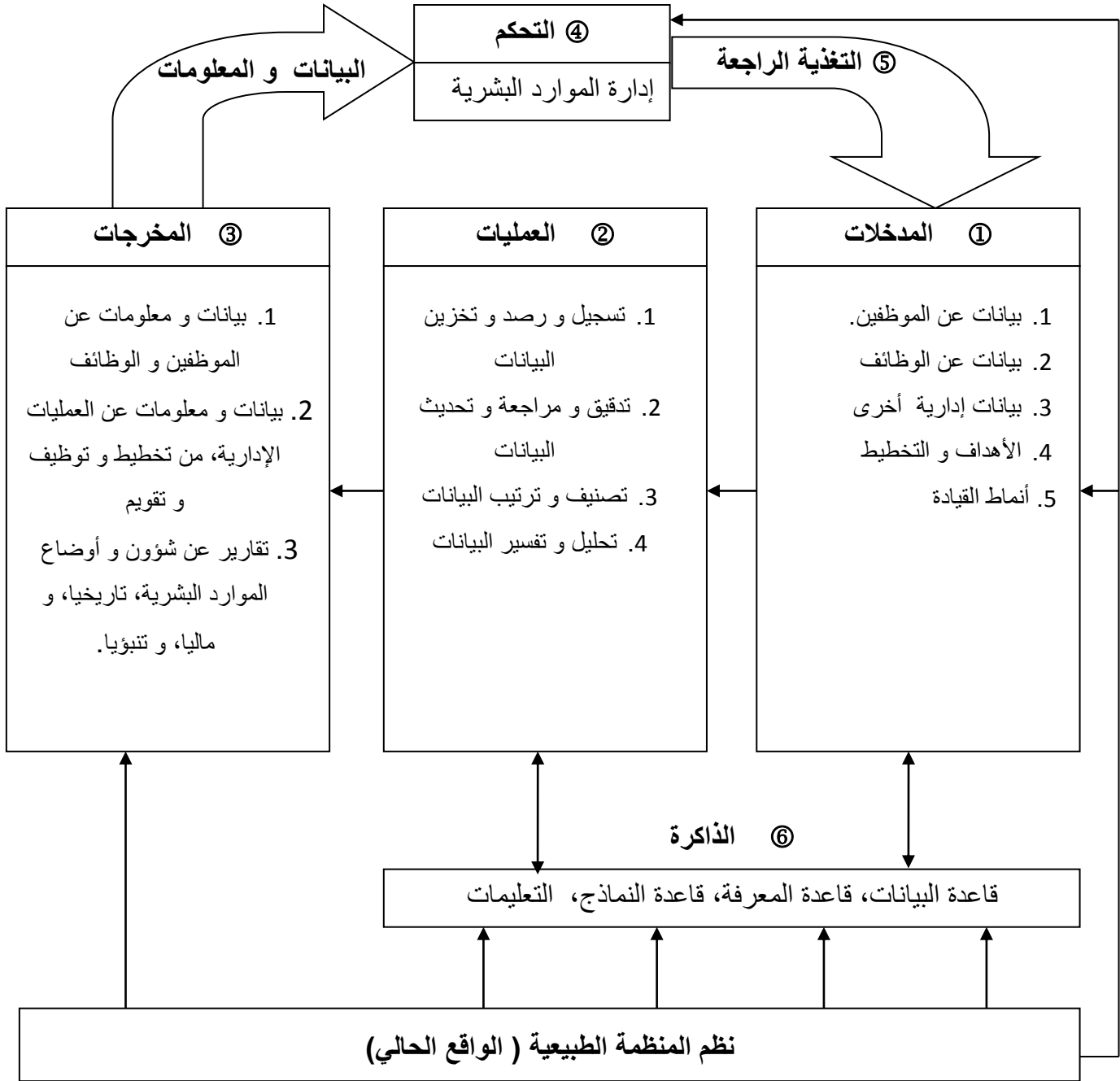
<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 382



- 1- المدخلات:** عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين و الوظائف و البيانات ذات العلاقة. ويمكن تقسيم هذه البيانات إلى أربعة أنواع هي:
- البيانات المتعلقة بالموظفين: و تشمل البيانات الشخصية و البيانات الخاصة بالخبرات العلمية للموظفين، و البيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كإسم الوظيفة و رقمها و تاريخ التحاق الموظف بها التدرج الوظيفي و تقييم الأداء و الإعارة و الإجازات و العقوبات.... الخ.
  - البيانات المتعلقة بالوظائف: و تحتوي على مسميات الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية والتعديلات التي تطرأ عليها.
  - البيانات الإدارية: وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف وتتضمن القوانين والتعليمات والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
  - بيانات متعلقة بسوق العمل: مثل بيانات عن المؤسسات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمؤسسة وكذلك البيانات الخاصة بسوق العمالة وإعداد الكفاءات وما هو متوفر حالياً... الخ.
- 2- العمليات:** وهي الأنشطة التشغيلية التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية و الحسابية و الإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة و سهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد ، وتشمل العمليات الخطوات الآتية:
- تسجيل ورصد وتخزين البيانات، تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات، تحليل وتفسير البيانات.
- 3- المخرجات:** وهي الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها وعادة تشمل مخرجات نظم معلومات الموارد البشرية مايلي:
- بيانات و معلومات عن الموظفين و الوظائف
  - بيانات و معلومات عن العمليات الإدارية من تخطيط و توظيف.
  - بيانات عن أوضاع العاملين، حالياً وسابقاً، و مستقبلاً.
- 4- التغذية العكسية:** هي معلومات تحمل رسائل و إرشادات عن كيفية سير العمليات حيث توضح كيفية سير النظام ومدى تطابق انجازاته ومخرجاته مع الخطط.
- وتلعب هذه المعلومات الراجعة دوراً أساسياً في نظام معلومات الموارد البشرية حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر البشري، وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغيرات في سياسات و إجراءات شؤون الموظفين، وتمكن من معالجة المشكلات التي تعيق فعالية استخدام النظام.
- 5- التحكم:** و هو الجزء الخاص بالتحكم و السيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها، وينبئ عند حدوث أي عطل أو ثغرة أو خطأ في مجريات البرنامج أو في توظيف البيانات المدخلة.
- 6- الذاكرة التنظيمية:** وهي الوعاء الذي تخزن فيه مخرجات ومدخلات النظام، و تختلف أشكال و انواع ذاكرة أنظمة المعلومات فقد تكون في شكل:

- الوعاء الورقي: يتمثل في الملفات والمستندات الورقية أي استخدام الأوراق.
- الوعاء الفيلمي المصغر: ويشمل الميكروفيلم الملفوف و الميكروفيش.
- الأشرطة الممغنطة و الأقراص الضوئية التي تتيح مساحة كبيرة لتخزين عدد هائل من المستندات و الوثائق

الشكل رقم (2-1): مكونات نظام معلومات الموارد البشرية



4.2.2. اثر نظام معلومات الموارد البشرية على فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

سنحاول من خلال الجدول رقم (2-1) توضيح مساهمة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في تفعيل الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية ( إستراتيجية التوظيف، التدريب، التعويضات والمكافآت، تقييم الأداء).

الجدول رقم (2-1): اثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	الأثر الاستراتيجي لنظام معلومات الموارد البشرية
إستراتيجية التوظيف	<p>1- الموامة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية التوظيف.</p> <p>2- وضع خطط التوظيف وفق الاحتياجات المستقبلية التي يجب أن تتوافق مع المشاريع والاستثمارات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.</p> <p>3- وضع خطط لاستهداف مهارات معينة.</p> <p>4- وضع خطط للتكيف مع متطلبات الكفاءات المستقبلية.</p> <p>5- يساهم في فعالية خطط التوظيف نظرا لاعتماده على مخزون المعلومات المتعلقة بخصائص الوظائف.</p> <p>6- يمكن من متابعة وتقييم سياسات الاستقطاب والاختيار (الفعالية+ التكاليف+ الوقت).</p> <p>7- توفير المعلومات الآنية والشاملة لوضع ومتابعة وتقييم إستراتيجية التوظيف</p>
إستراتيجية التدريب والتطوير	<p>1- الموامة بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية التدريب</p> <p>2- يمكن من تسهيل عملية التحديد الدقيق لاحتياجات التدريب المستقبلية؛</p> <p>3- يمكن من وضع إستراتيجية للوصول إلى منظمة متعلمة؛</p> <p>4- إمكانية متابعة فعالية التدريب ( التكاليف، النتائج المتعلقة بظروف التدريب، نتائج أداء الموظف بعد فترة من التدريب).</p> <p>5- يمكن من التوجه نحو التدريب الالكتروني.</p> <p>6- يمكن من وضع خطط تدريبية وفق إستراتيجية المؤسسة .</p> <p>7- يساهم في التقليل من فجوة الأداء للموظفين من خلال وضع برامج التدريب استنادا إلى نتائج التقييم.</p> <p>8- توفير المعلومات الآنية والشاملة لوضع و متابعة وتقييم إستراتيجية التدريب والتطوير</p> <p>9- إدارة المسار الوظيفي للموظفين</p> <p>10- وضع برامج تدريب خاصة لضمان تعاقب الإطارات المهمة في المناصب الحساسة في المؤسسة</p>
إستراتيجية التعويضات والمكافآت	<p>1- التحديد الدقيق لتكاليف الموظفين ومتابعة تطورها واتجاهاتها.</p> <p>2- يمكن من وضع سياسات المكافآت والتعويضات تتلاءم والمحيط التنافسي.</p> <p>3- يمكن من وضع سياسات المكافآت والتعويضات إلى نتائج المؤسسة.</p> <p>4- يمكن من مقارنة نسبة المكافآت والتعويضات إلى نتائج المؤسسة.</p>

<p>5- يمكن من تقييم فعالية سياسات المكافآت والتعويضات وأداء الموظفين.</p> <p>6- يمكن من وضع سياسات المكافآت والتعويضات تساعد على جذب الكفاءات إلى المؤسسة</p> <p>7- يمكن من وضع سياسات المكافآت والتعويضات للمحافظة على الكفاءات.</p> <p>8- توفير المعلومات الآنية والشاملة لوضع ومتابعة وتقييم إستراتيجية التعويضات والمكافآت.</p>	
<p>1- توفير تقارير تساعد على معرفة خصائص ومميزات الموظفين.</p> <p>2- إمكانية قياس مساهمة الموظفين في إنتاجية المؤسسة</p> <p>3- إمكانية تحديد الموظفين الأكثر تميز في المؤسسة.</p> <p>4- إمكانية تحديد من هم القادة والمدبرين المستقبليين ووضع خطط لتطوير أدائهم بالتنسيق مع برامج التدريب.</p> <p>5- تفعيل عملية إدارة الكفاءات في المؤسسة من خلال توفير مختلف المعلومات المتعلقة بأداء الفرد من خلال فترات معينة بالإضافة إلى مختلف الترقيات والمهارات المكتسبة.</p> <p>6- إمكانية تحليل مساهمة كل فرد في المؤسسة من خلال تقارير متابعة الأداء.</p> <p>7- يمكن من تقديم تقارير تساهم في تحديد مدى مطابقة مهارات وكفاءات الموظفين والاحتياجات المستقبلية.</p> <p>8- توفير تقارير أداء الأفراد تمكن من الاستخدام في كل من تحديد الاحتياجات التدريبية، منح المكافآت والعلاوات للأفراد المتميزين وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ورسم المسار الوظيفي خاصة بما يتعلق بالترقيات للمناصب العليا.</p>	<p><b>إستراتيجية تقييم الأداء</b></p>

المصدر: خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017،

ص 101

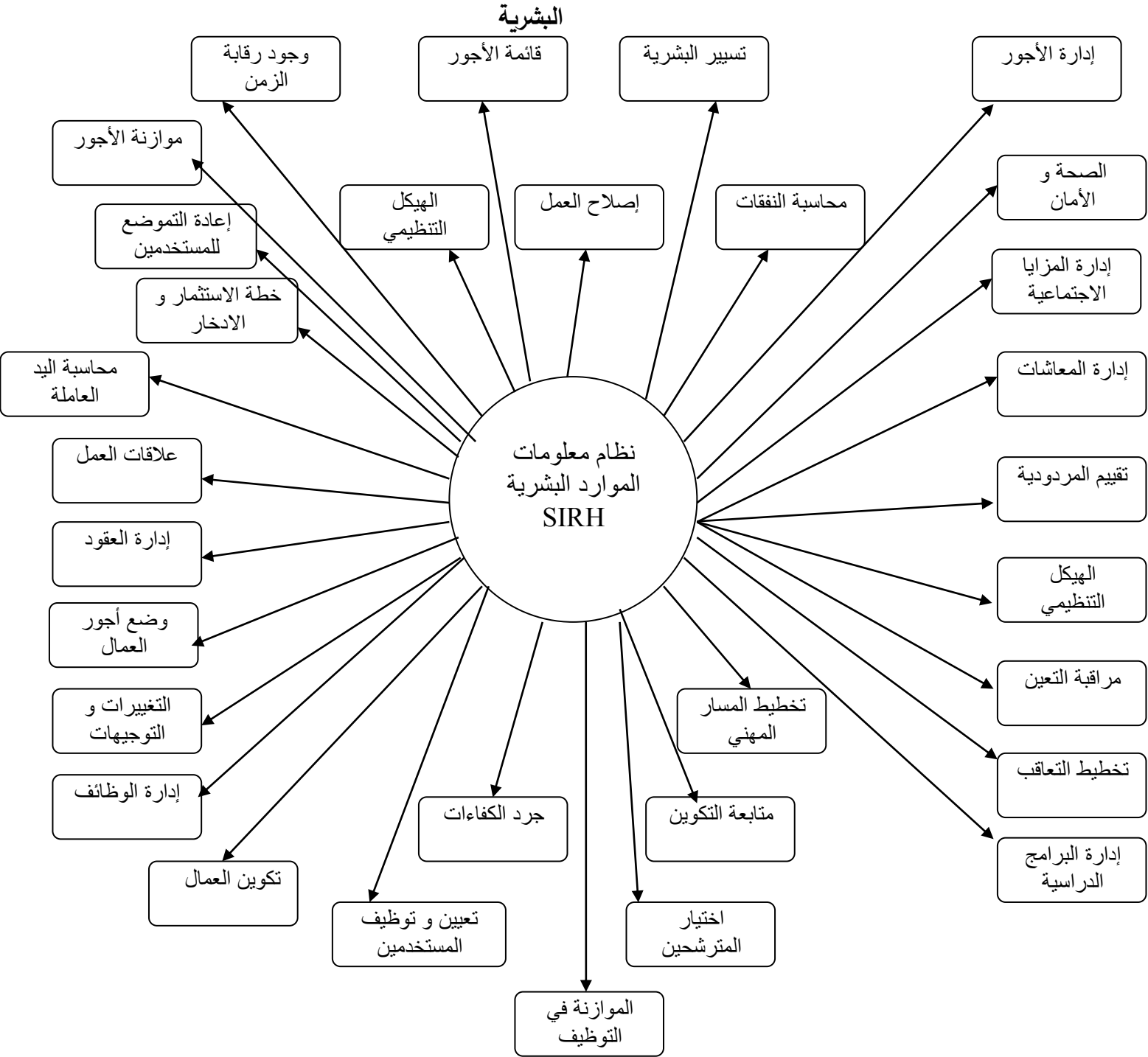
### 5.2.2. مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية:

يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في جميع أنشطة الموارد البشرية، المتمثلة في بيانات التقييم مثل معايير الأداء، الإنتاجية، الترقيات، الفصل، و بيانات التوظيف مثل، الإحلال، تخطيط المسار الوظيفي و كذلك بيانات الأجور و بيانات الموظفين المتمثلة في عملية الاستقطاب و تخطيط الاحتياجات البشرية و كذلك بيانات الميزانية و بيانات التدريب<sup>1</sup>، ويوضح لنا الشكل التالي كيف يمكن أن تساعدنا البيانات المختلفة عن العاملين في الوصول إلى المعلومات الخاصة باتخاذ القرار .

يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في مجالات متعددة منها: إدارة الأجور، موازنة الأجور، تعيين وتوظيف المستخدمين، تخطيط المسار المهني، الموازنة والتوظيف، محاسبة اليد العاملة، والشكل رقم (2-3) يوضح الاستخدامات المتعددة لنظام معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 322

الشكل رقم (2-2): الاستخدامات المتعددة لنظام معلومات الموارد البشرية SIRH في إدارة الموارد



Source : SHIMON et Autres, **la gestion des ressources humaines**, 3<sup>ème</sup> edition, Pearson Education, Paris, 2002, P 603

## 3.2. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها في ظل البيئة التي تعيش فيها المؤسسة وما تحتويه من متغيرات، حيث يجب تفعيل مجموعة من السياسات المرشدة في اتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بالموارد البشرية.

## 1.3.2. مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية قاصراً على الجانب التنفيذي أو الإداري فحسب، إنما تعدى ذلك إلى الجانب الاستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات، ومنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها "الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة".<sup>1</sup>

وتعرف كذلك بأنها "جميع الممارسات التي ترسم سياسة التعامل طويلة الأجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة".<sup>2</sup>

وتعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كذلك "بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الإستراتيجية العامة، وذلك بغرض خلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها، بمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بمجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لها".<sup>3</sup>

وتعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها "رسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها".<sup>4</sup>

يتضح لنا مما سبق إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من برامج وسياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية وهي تشمل مجموعة من القرارات الهامة التي تتعلق بأمر الموارد البشرية التي تعمل داخل المؤسسة، كما أنها تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وكذلك هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة على جميع المستويات خلال مساهم الوظيفي بداية من التوظيف إلى غاية التقاعد في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة وذلك بغرض تنمية وتطوير قدراتهم.

<sup>1</sup> محمد سيد احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 25

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 104

<sup>3</sup> راشد محمد عبد الجليل، احمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص 440

<sup>4</sup> محمد سيد احمد، مرجع سبق ذكره، ص 104

### 2.3.2. أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة والعائد، وإن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النوع من الموارد<sup>1</sup>.

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين، لتحقيق التنافس في بيئة متغيرة ومعقدة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر أهمية في المؤسسة، ولذا يستوجب إدارتها بمنظور استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها، ويمكن حصر أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مايلي<sup>2</sup>:  
أ- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

ب- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تتسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

ج- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تشير إلى مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.

### 3.3.2. متطلبات تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية:

يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الضرورية لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق التكيف والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب والتنمية وإستراتيجية العمل ككل، ونورد فيما يلي<sup>3</sup>:

- 1- تغيير دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية: حيث زادت درجة إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.
- 2- تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل: حيث يزيد ولاؤهم وانتماؤهم للمنظمة، وتزيد دافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تطبيق أسس عادلة لمعاملة الأفراد، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، هذا بالإضافة إلى تحسين الطاقات والإمكانات

<sup>1</sup> عبد الحكيم احمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية: التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص18

<sup>2</sup> سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، مارس 2017، ص 306-307

<sup>3</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص 98

الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، كذلك تنمية روح الالتزام والابتكار والإبداع في عمل الأفراد من خلال استحداث أساليب ووسائل تحفيز فعالة.

3- تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية: بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية لتشمل كل جوانب العمل في المنظمة وهذا بهدف زيادة قدرتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية بين العاملين، وضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط.

4- تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية: لتشمل مفاهيم جديدة مثل:

أ- مفهوم دورة حياة المنتج: حيث يمر تطور الفرد في المنظمة بالمراحل التالية: التأهيل، النمو، النضج، الانحدار، وتطبق إدارة الموارد البشرية استراتيجيات تتناسب مع خصائص كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج.

ب- مفهوم خريطة الإحلال: ويتضمن إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية لمقابلة احتمالات ترك الأفراد للعمل أو ترفيتهم أو نقلهم، وإحلال آخرين مكانهم.

ج- مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية: والذي قدمه " أوديون Odioron"، وتقوم على استخدام مصفوفة الموارد البشرية، بعدها الأول يعكس الأداء الفعلي للأفراد مقارنة بالأهداف المحددة للعمل، أما الثاني فيعكس الأداء المحتمل للأفراد خلال فترة زمنية مستقبلية.

#### 4.3.2. النماذج النظرية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن زيادة إدراك المنظمات لأهمية مواردها البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وكذلك زيادة عدم التأكد البيئي والضغط على المنظمة لتخفيض التكاليف، أدى إلى زيادة أهمية الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. وقد قام العديد من الباحثين المختصين والمهتمين بمجال الموارد البشرية بوضع مجموعة من النماذج المختلفة عن كيفية تصميم إستراتيجية الموارد البشرية، وسنحاول في هذا المبحث تقديم عرض لأهم هذه النماذج.

#### 1.4.3.2. نموذج التفاعل البيئي على أساس موارد المنظمة The Resources Based Model:

لقد ظهر هذا النموذج نتيجة إسهامات متعددة لأمثال: سلزنيك Selznik، ثم بارني Barenly، وأميت Amit، وكابيلي Capelli، وبينروز Penrouse... إلخ. وقد استمدت أفكاره من الإدارة الإستراتيجية وهو يتصف بطابع البعد والشمول، وتقوم فكرته على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فتكوين إستراتيجية المنظمة يتم في ضوء نتائج تحليلها، وتحقيقها لا يكون إلا من خلال ما تمتلكه من موارد متنوعة أهمها المورد البشري الذي يولي له هذا النموذج اهتماما بالغا لدوره الفعال وتأثيره الإيجابي على أداء المنظمة، وذلك من منطلق أن الإنفاق على تعليمه وتدريبه هو استثمار له عائد. ويشتمل هذا النموذج على ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>JOHON BROTTEN, Humman Resources Management: theory pracice, me-milla, london,2004, P.52



**1- التحليل البيئي:** والذي يعتبر القاعدة الأساسية لتكوين الإستراتيجية، وهو يشمل تحليل البيئة الداخلية بهدف تحديد جوانب القوة والضعف المميزة للمنظمة، وكذلك تحليل البيئة الخارجية بهدف الكشف عن فرص الاستثمار المتاحة بها والمخاطر المحيطة بنشاط المنظمة. وعليه فهذا النموذج يؤكد على أن تكوين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية مواردها البشرية يقوم على أساس تحليل موارد المنظمة البشرية والمادية، من أجل التعايش والتكيف مع البيئة الخارجية.

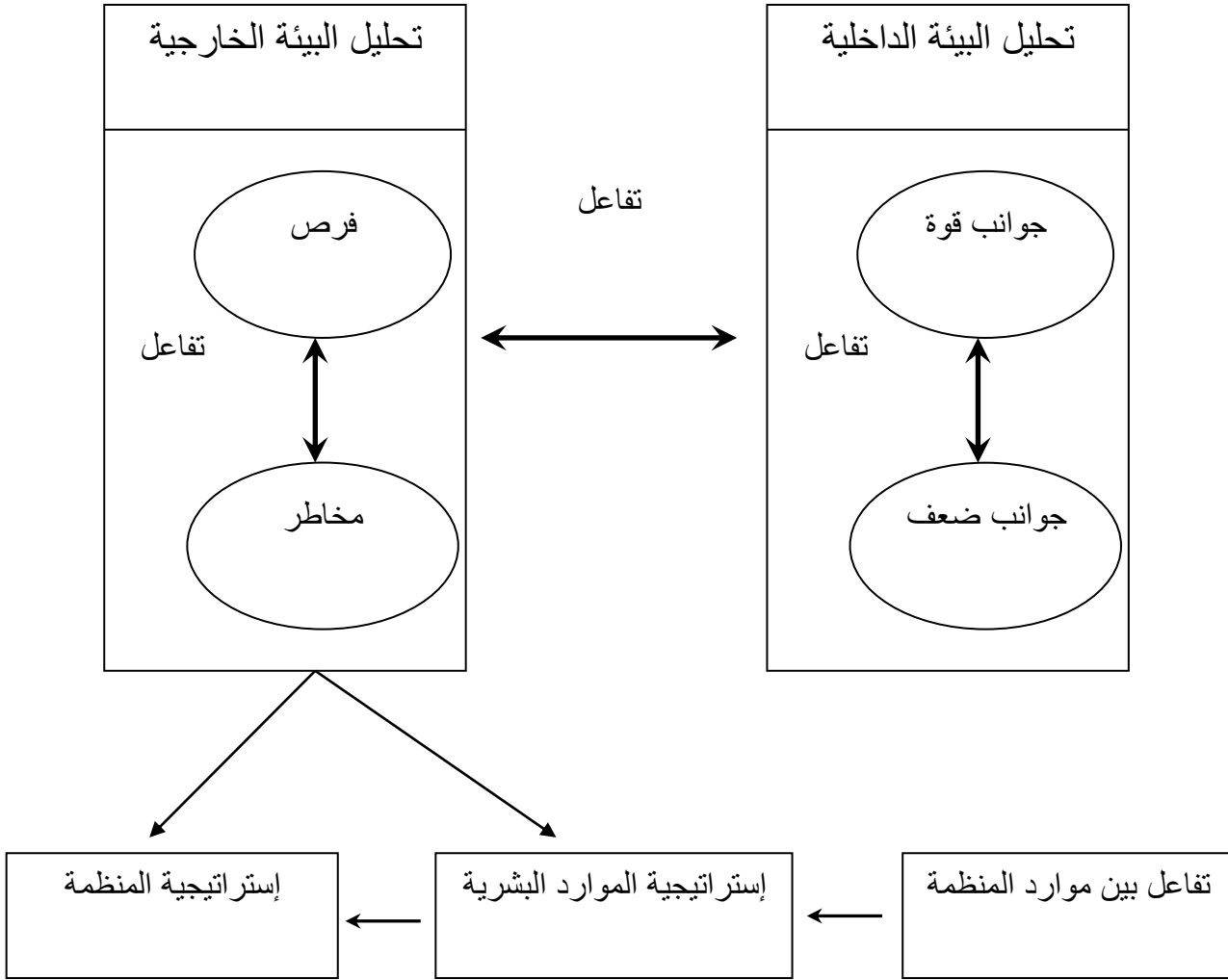
**2- موارد المنظمة:** وتقسّم إلى موارد بشرية، وموارد مادية، تقع مسؤولية إدارتها على النوع الأول الذي يتكون من قادة إداريين ومرؤوسيههم، وهي تمثل إمكانيات وطاقات المنظمة، والتي يجب تحليلها لتحديد نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها، من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر الموجودة في البيئة الخارجية.

**3- التقنية:** حيث يؤكد هذا النموذج على تدريب وتعليم الموارد البشرية باستمرار على استخدام التكنولوجيا لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، مما يساعد على تحقيق إستراتيجية المنظمة بفاعلية، وأن يتم هذا بشكل فعال وسريع قبل المنظمات المنافسة.

**4- تدريب وتحفيز المورد البشري:** وذلك لأجل إكسابه المعرفة والخبرة والمهارة اللازمة لتمكينه من التعامل مع خصائص الموارد المادية للمنظمة التي تتصف بالتغير، وتحقيق الاستخدام الأمثل لها، وهو ما يؤدي إلى زيادة القدرة على الابتكار والولاء والالتزام نحو المنظمة.

ونقدم فيما يلي شكلا مبسطا لهذا النموذج، لتوضيح العلاقات التفاعلية التي تربط مختلف عناصره وكيفية تأثيرها على صياغة إستراتيجية الموارد البشرية بالمنظمة.

الشكل رقم (2-3): نموذج التفاعل البيئي لموارد المنظمة



John Brotton, Jeffry gold, Humman Resources Management, Theory and Practice,  
mc-milla business, London , 2007, p 53: المصدر

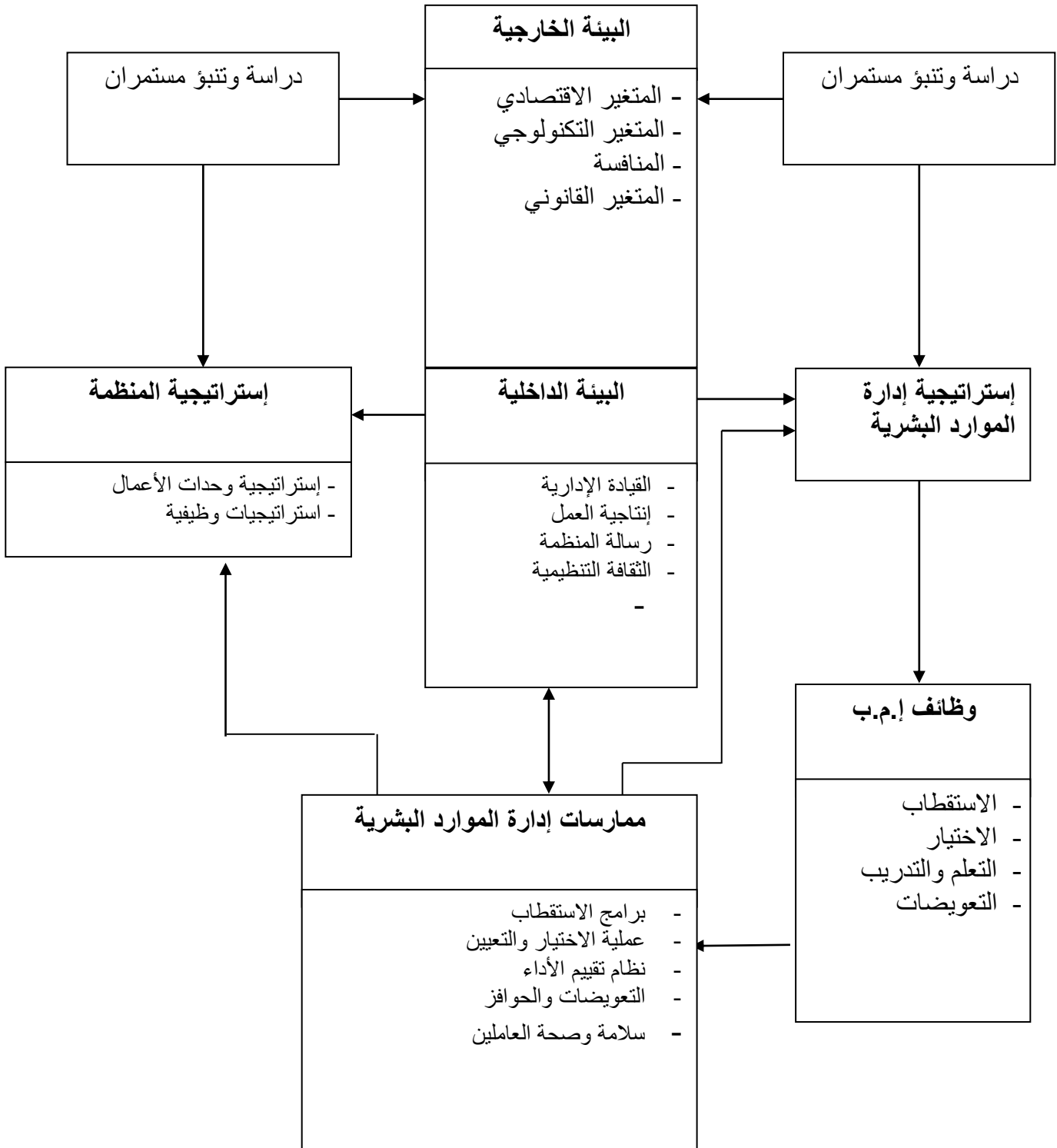
### 2.4.3.2. نموذج جامعة وورويتش ( H.R.M ) Strategy Model :Worwich

لقد قام الباحثان "بيتقرو Pittgrew وهندري Hendery" بوضع هذا النموذج، بحيث صورا من خلاله آلية العلاقة المتبادلة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وكيفية تأثير البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة في تكوين كل منهما. ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر أساسية تكون العلاقة متبادلة بينهما كما يلي:

1- تبدأ عملية تكوين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كجزء منها، بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد اتجاه متغيراتها، وتأثيرها في البيئة الداخلية للمنظمة.

- 2- تجري دراسة وتحليل المتغيرات الداخلية، وتحديد أثر متغيرات البيئة الخارجية فيها، لتعمل المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير أو التكيف معه.
- 3- في ظل نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية يتم وضع إستراتيجية المنظمة الكلية التي تشمل على الأهداف والخطط والبرامج التي تخص جميع وظائفها، كما يتم وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل ينسجم ويتوافق معها، ويساهم في تحقيق أهدافها.
- 4- تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيات ووظائفها الفرعية (الفنية والإدارية) وممارساتها في شكل أنظمة وبرامج وسياسات، وتعمل على توجيه جهود الأفراد العاملين لتنفيذها في مختلف إدارات المنظمة.
- 5- عند نجاح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ وظائفها وممارساتها ينعكس ذلك في المساهمة في تحقيق رسالة المنظمة وإستراتيجيتها، وتفاعل القيادات الإدارية مع تابعيها، وإنتاجية عالية وجودة المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- ونورد فيما يلي شكلا مبسطا يوضح مختلف العناصر التي يتكون منها نموذج جامعة ووريتش، وطبيعة العلاقات التي تربط بينها، وكيفية التأثير المتبادل بين استراتيجية الموارد البشرية للمنظمة والإستراتيجية الكلية لها في ظل التأثير العام الذي تخضعان له من طرف مختلف متغيرات البيئة الكلية أو المحيط العام الذي تعمل فيه المنظمة.

شكل رقم (2-4) يوضح نموذج جامعة ووريتش في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية



المصدر: Mintzberg H. Lampel.J: strategy sofar, a guided toure through the wild of strategic management, free press, New York; 1998; p.29

### 3.4.3.2. نموذج ديفيد جست David Gust Model :

- لقد وضع جيست Gust نموذجه عام 1997م، وهو يعتبر من أحدث نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية وقد ميز بين ما يلي:
- أ- أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: وهي تتمثل فيما يلي:
- تحقيق الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية.
  - تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء بشري عالي المستوى من الجودة.
  - تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال ترشيد الإنفاق وتحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.
- ب- ممارسات إدارة الموارد البشرية: وهي تعبر عن وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة وهي:
- استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل، ثم انتقاء أفضلها لشغل الوظائف في ضوء معايير معينة.
  - تدريب الموارد البشرية بشكل مستمر لزيادة مستوى تأهيلهم.
  - وضع نظام موضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية ومساعدة القادة الإداريين على تطبيقه.
  - وضع نظام تعويضات وحوافز تلبي متطلبات وحاجات الموارد البشرية.
  - توفير ظروف عمل صحية تضمن السلامة والأمان للموارد البشرية.
- ج- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية: وهي تترجم فيما يلي:
- زرع الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه منظماتهم.
  - تصبح المنظمة مكانا مفضلا للعمل فيها من قبل الموارد البشرية.
  - توفر المرونة والسهولة في أداء الأعمال والمهام بشكل عام.
- د- نتائج سلوك المورد البشري بعد قيام إدارة الموارد البشرية بممارساتها: وهي تنعكس إيجابيا في:
- دافعية كبيرة للعمل.
  - تقاني في العمل.
  - التزام في العمل.
- هـ- نتائج الأداء الكلي للمنظمة: وهي تمثل حصيلة لكل ما تقدم شرحه، وهي تتمثل في:
- إنتاجية عمل عالية وجودة المنتجات
  - إبداع وابتكار لدى الموارد البشرية.
  - رضا العمال والعملاء .
  - انخفاض معدل دوران العمل.

الشكل رقم (2-5): نموذج جيست Gust في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

نتائج الأداء الكلي	نتائج سلوك الموارد البشرية	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	أهداف S.R.H
Performance outcomes	Behavior outcomes	HRM practice outcomes	HRM practices	HRM Strategy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنتاجية عالية</li> <li>• جودة عالية</li> <li>• إبداع وابتكار</li> <li>• معدل دوران</li> <li>• عمل منخفض</li> <li>• رضا العمال والعملاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جهد عالي</li> <li>• التزام</li> <li>• دافعية</li> <li>• أداء جيد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ولاء عالي نحو المنظمة</li> <li>• مكان مفضل للعمل</li> <li>• جودة</li> <li>• مرونة عمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستقطاب</li> <li>• الاختيار</li> <li>• التعلم والتدريب</li> <li>• تقييم الأداء</li> <li>• التعويضات</li> <li>• المزايا الإضافية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإبداع والابتكار</li> <li>• الجودة</li> <li>• تخفيض التكاليف</li> </ul>

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي -، دار وائل، عمان، 2004، ص119 .

#### 4.4.3.2. نموذج جامعة هارفارد Harvard (H.R.M) Strategy Model:

تتكون إستراتيجية الموارد البشرية في ظل نموذج جامعة هارفارد من عدة مكونات تتفاعل فيما بينها على

النحو التالي:

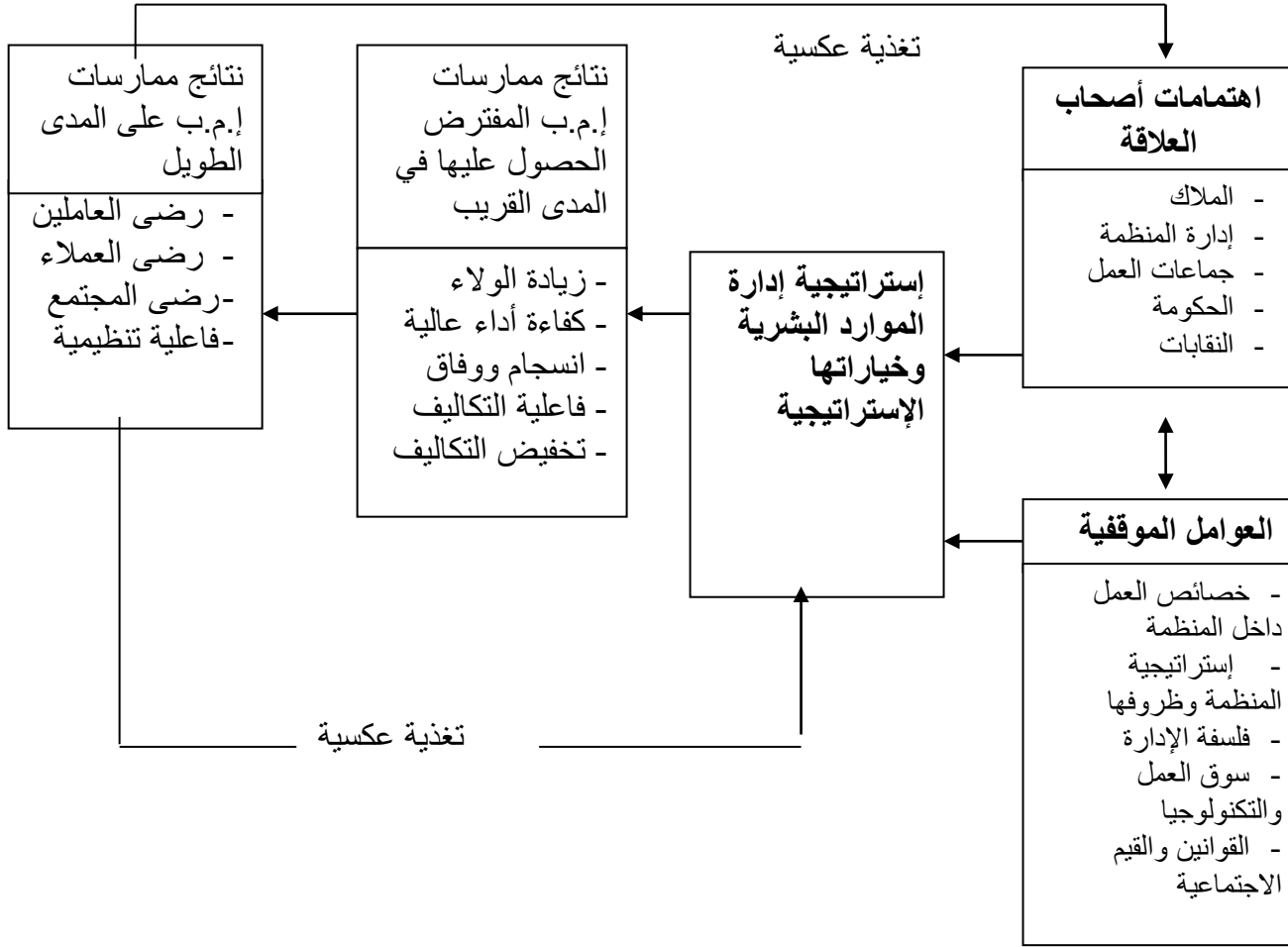
أ- يتم وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة وكذلك بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية نظرا لعدم ثباتها واستقرارها.

ب- تتمثل نتائج إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بعوامل أساسية على المدى القريب، هي:

- ولاء عالي من الموارد البشرية.
- انسجام وتوافق اجتماعي بين العاملين داخل المنظمة.
- تكاليف إنتاج منخفضة.
- أداء الموارد البشرية عالي المستوى.
- ج- إن تحقيق النتائج السابقة على المدى القصير ينعكس على المدى الطويل كما يلي:
  - رضا العاملين من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم.
  - رضا العملاء من خلال حصولهم على سلع وخدمات بسعر مناسب وجودة عالية.
  - رضا المحيط أو المجتمع الذي تنشط فيه المنظمة.

د- إن نموذج جامعة هارفارد يؤكد على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي حققتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يؤدي إلى إحداث تغييرات في هذه الأخيرة بما يتماشى مع تغييرات الظروف المحيطة بها، هذه الأخيرة تكون بمثابة مدخلات جديدة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. ونقدم في الأخير هذا الشكل المبسط كتلخيص لما سبق قوله حول العناصر المكونة لنموذج جامعة هارفارد، وطبيعة العلاقات التفاعلية التي تربط بينها.

الشكل رقم (2-6): نموذج جامعة هارفارد في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية



Derek Torrington, HUMUN RESSOURCE MANAGEMENT, 6 ed, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate England, 2005 p35

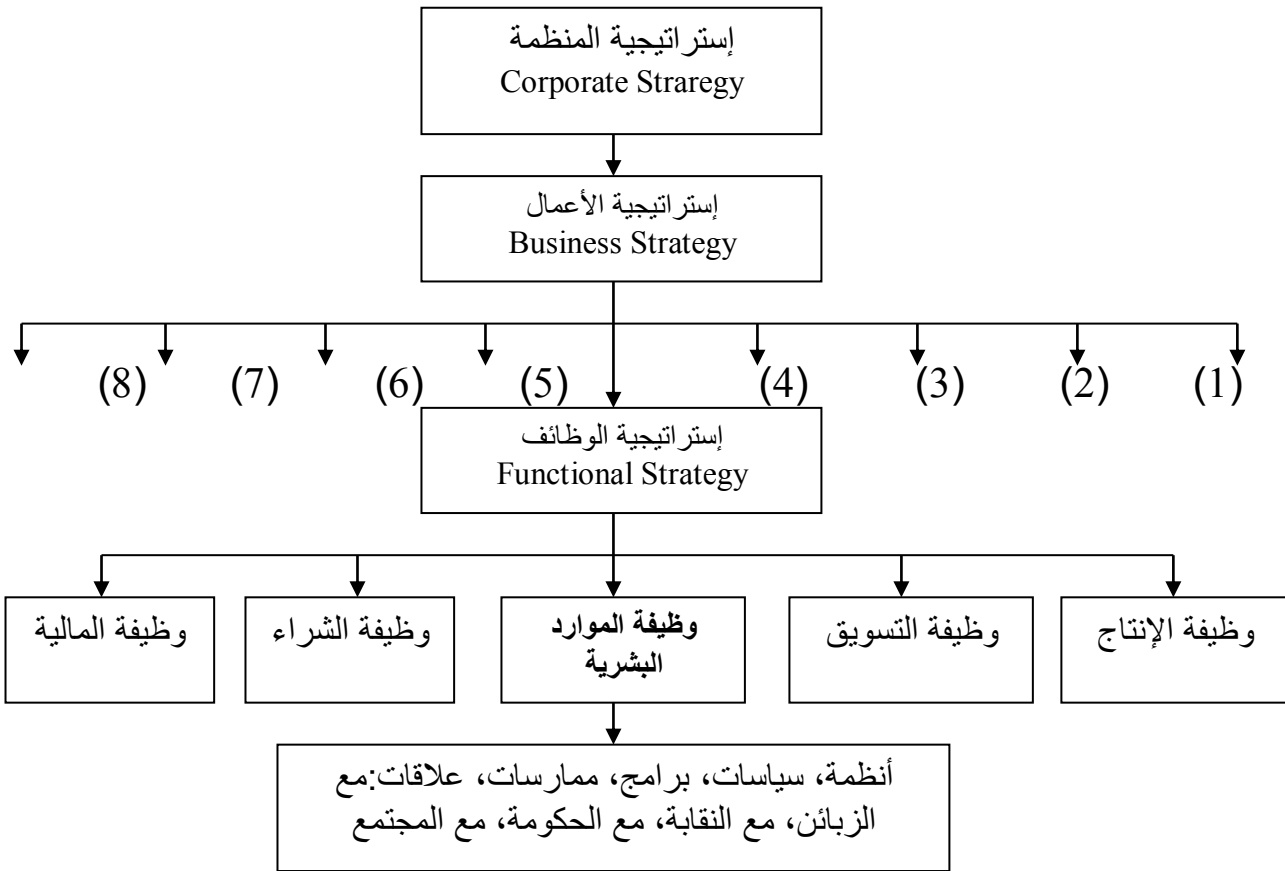
### 5.4.3.2. نموذج التطابق الاستراتيجي (H.R.M) Model :The Matching Strategic

إن هذا النموذج يؤكد على ضرورة الانسجام والتكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، حيث يعتبر الأول جزءاً لا يتجزأ من الثانية، وهذا في ظل تأثير كل من البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة، حيث توضع فيه إستراتيجية الموارد البشرية بما ينسجم مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة ويحقق أهدافها.

وهذا التوجه يستدعي ضرورة تكامل وتلاؤم نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع متطلبات إستراتيجية المنظمة ووحدات الأعمال فيها، لأن عدم التطابق سينعكس سلباً على أداء وسلوك الموارد البشرية في العمل، وستنخفض الفاعلية التنظيمية حتماً.

في ظل القاعدة السابقة يتطلب نموذج التطابق الاستراتيجي أن أي تغيير يطرأ على إستراتيجية المنظمة يستوجب بالضرورة إحداث تغيير في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كجزء منها وتابع لها. ونورد فيما يلي شكلاً مبسطاً لتوضيح نموذج التطابق الاستراتيجي المعتمد من طرف بعض المنظمات في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية.

الشكل رقم (2-7): نموذج التطابق الاستراتيجي في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية



المصدر: Mintzberg H. Lampel .J: op.cit, p38



#### 2.4. الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية:

من أجل تحديد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قام الباحث بمقارنة عدة دراسات قام بها الباحثين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية, من خلال الجدول التالي نقوم بمقارنة دراسات الباحثين.

الجدول رقم ( ): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عدد من الباحثين

الاستراتيجيات	الاختيار والتعيين	التدريب	التحفيز	تقييم الأداء	تحليل الوظائف	علاقات العمل	الصحة والسلامة
Now.etal 1994	*	*	*	*	*		
Ivancevich 1998	*	*		*	*		
Gomez- mejia 1998	*	*	*	*			
احمد جاسم الشمري 2002	*	*	*	*			
ساهر عبد الكاظم الأحمر 2007	*	*	*				
مجيد حميد طاهر الفياض 2011	*	*		*	*		
سحر فوطة، محي الدين قطب 2013	*	*	*	*	*	*	*
سعدون حمود خثير 2016	*	*		*			
خالد رجم 2017	*	*	*	*			

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال دراسات الباحثين حاولنا تحديد أهم الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في إستراتيجية الاختيار والتعيين, إستراتيجية التدريب والتطوير, إستراتيجية التعويضات والمكافآت, إستراتيجية تقييم الأداء.

1.2.4. إستراتيجية التوظيف: وهي عبارة على مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين والراغبين في العمل, ثم اختيار أفضل

المتقدمين بوصفهم عاملين جدد وهذا يعني أن إستراتيجية التوظيف هي مركب من ثلاثة وظائف هي الاستقطاب، الاختيار، التعيين.<sup>1</sup>

وتعرف إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بأنها " سلسلة عمليات ذات أهداف موجهة بطرائق مستقبلية تدعم إستراتيجية المؤسسة وتعزز من فعاليتها وتمتد أبعادها للاستقطاب واختيار العاملين وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم".<sup>2</sup>

وتعرف كذلك بأنها " سلسلة من العمليات يتم من خلالها تنظيم وتأهيل إعداد مناسبة من الموظفين ذوي المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية".<sup>3</sup>

وتعرف إستراتيجية التوظيف كذلك بأنها " مجموعة خطط على المدى القريب والبعيد تتضمن سلسلة من الأنشطة ( الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الترقية، النقل، إعادة التوزيع، الاحتفاظ بالعاملين) ويترتب عليها معالجة الآثار الناجمة عن إجراءات التوظيف".<sup>4</sup>

نستنتج إن إستراتيجية توظيف الموارد البشرية هي سلسلة من العمليات المترابطة فيما بينها والتي تشكل جزءا تكامليا مع استراتيجيات الموارد البشرية تعمل على ضمان إمداد المؤسسة بالعاملين من خلال الاستقطاب الأمثل والاختيار الانتقائي والتعيين في الوقت والمكان المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة الآتية والمستقبلية بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

#### 1.1.2.4. أهمية إستراتيجية التوظيف:

إن الأهمية البارزة في إستراتيجية التوظيف تكمن في جملة من العناصر تتمثل في ( تحديد أنواع ومستويات وقدرات الموظفين التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل لوضع خطط فعالة عن إجراء عمليتي الاستقطاب والاختيار، اضافة إلى وضع خطط التوظيف لسد الفجوات وتحديد حاجة المؤسسة من المواهب والمهارات والقضاء على الفائض).<sup>5</sup>

في نفس السياق فان قرارات التوظيف الخاصة غير المستندة إلى خطط إستراتيجية لها آثار سلبية على المدى الطويل من بينها تكاليف التدريب العالية، سوء الأداء وارتفاع معدل دوران العمل، انخفاض جودة الخدمة والتي بدورها تنعكس على الروح المعنوية على الموظفين ومن ثم فقدان القدرة التنافسية للمؤسسة، إن الانتقائية في التوظيف يرتبط بقوة الاتجاه الايجابي للأداء التنظيمي.

<sup>1</sup> ليث سعد الله حسين، العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات العامة، مجلة تنمية الرفادين، العدد 2005، 77، ص 81

<sup>2</sup>Sultan Afsana, Humman Resources Planning and Staffing Strategy Of Intertek Bangladesh, internship project, lecturer, school of business BRAC university, 2015, P.26

<sup>3</sup>Carrier Diane, Meeting HR Needs in an Aboriginal Organization, CAHRM 2<sup>nd</sup> national HR conference, building connections April 22-24, 2015, P.13

<sup>4</sup>Hansknech (J), Wrigt (p) , Organizational Strategy and Staffing, cornell University ILR School, ,2012, P.6

<sup>5</sup>Bechet Thomas, Strategic Staffing A Comprehensive System For Effective Workfore Planning, 2 ed, AMACOM , New York, 2008, P.7

إن إستراتيجية التوظيف المبنية على أساس التخطيط الناجح للقوى العاملة الفاعلة والمرتبطة مع إستراتيجية المؤسسة بشكل متكامل تعد عنصراً أساسياً في تطوير المؤسسة وتحقيق التميز التنظيمي<sup>1</sup>.

#### 2.1.2.4. أهداف إستراتيجية التوظيف:

إن الغرض الذي تحققه إستراتيجية التوظيف هو توفير نهج متماسك لإعداد الموظفين اللازمين للمؤسسة وتضمن واجهة فعالة بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية تماشياً مع القيم التنظيمية، وتوفر مخطط لجميع القرارات الرئيسية المتعلقة بالتوظيف للمؤسسة، ووضع إطار لجميع سياسات وبرامج الموارد البشرية من حركة العاملين وجذبهم والتناوب الوظيفي وتطويرهم، إن الهدف من إستراتيجية التوظيف هو التنبؤ باحتياجات المستقبل وتحديد إجراءات التوظيف التي ينبغي اتخاذها على المدى القريب والقضاء على المشاكل التي قد تحدث في المستقبل.

إن مخرجات أهداف إستراتيجية التوظيف تتمثل في أن تقوم المؤسسة باختيار الأشخاص ذوو المهارة والمعرفة المناسبين لها، خفض معدلات دوران العمالة، تعظيم العائد المالي، دعم إستراتيجية المؤسسة<sup>2</sup>.

#### 3.1.2.4. أبعاد إستراتيجية التوظيف:

تناول الباحث أبعاد إستراتيجية التوظيف الموارد البشرية على وفق ما عرضته أدبيات الفكر الإداري، إن أبعاد إستراتيجية التوظيف تشمل ( الاستقطاب، الاختيار، التعيين) وسيتم توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

أ- **استقطاب الموارد البشرية:** إن الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمؤسسات الحديثة، وإن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.

إن الاستقطاب عملية ذات اتجاهين، الاتجاه الأول بمثابة تعبير عن حاجة المؤسسة لموارد بشرية بمواصفات معينة، والاتجاه الثاني هو قناعة ورغبة الموارد البشرية المستهدفة للعمل لدى المؤسسة ويعرف الاستقطاب بأنه " عملية جذب الأفراد في الوقت المناسب بأعداد كافية مع المؤهلات المناسبة وتقييمهم لشغل الوظائف"<sup>3</sup>.

ويعرف كذلك " عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل في ظل متطلبات إستراتيجية المؤسسة المستقبلية بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة وتأهيلهم لاستلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة"<sup>4</sup>.

ب- **اختيار الموارد البشرية:** تعد عملية الاختيار نظاماً تتمثل مدخلاته في نتائج التحليل الوظيفي وخطط الموارد البشرية ونتائج الاستقطاب، و تتمثل عملياته في الاختبارات والمقابلات ومخرجاته موارد بشرية

<sup>1</sup>Stevens, John , **Managing Risk: The Human Resources Contribution**, LexisNexis, Uk, 2005, P.54

<sup>2</sup> سعد علي حمود العنزي، مؤيد الساعدي، **فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد45، العراق، 2007، ص 14.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي**، طبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 273

<sup>4</sup> انس عبد الباسط عباس، **إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص 102

صالحة للتعين وسلوك تنظيمي فعال، في حين تشمل التغذية العكسية تقييم عملية الاختيار وتشخيص الأخطاء.

إن عملية الاختيار تبدأ من النقطة التي ينتهي بها الاستقطاب و تعني اختيار أفضل المتقدمين للعمل لشغل الوظائف الشاغرة من خلال تطابق المؤهلات مع الوظائف الشاغرة، ويعرف الاختيار بأنه " النشاط الخاص بالكشف عن أفضل المتقدمين عن طريق تطبيق بعض الأساليب العلمية مثل الاختبارات ومقابلات التوظيف". كما يعرف أيضا " عملية الاختيار تعني انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف الشاغرة"<sup>1</sup>.

**ج- تعيين الموارد البشرية:** إن الهدف النهائي لأية عملية اختيار من بين مجموعة من المتقدمين للعمل هو تعيين انسيبهم في المناصب الشاغرة في المؤسسة، ويهدف التعيين إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أن التعيين ينطوي على التنبؤات والسلوك المستقبلي، بحيث يمكن اتخاذ قرارات أكثر ملائمة تتعلق بالشخص المعين في وظيفة معينة، إذ تصاغ التنبؤات بلغة الاحتمالات لان المستقبل لا يمكن التنبؤ به.

وعرف التعيين بأنه " قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة أن يكون عضوا في المؤسسة من اجل تأدية أعمال محددة لقاء مرتب معين". حيث يعتبر التعيين المرحلة الأخيرة في عملية التوظيف، ويعني تثبيت الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار في الوظيفة التي عين فيها<sup>2</sup>.

**2.2.4. إستراتيجية التدريب والتطوير:** التدريب هو الجهد المخطط والمنظم الذي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة فيما يتعلق بمهارات العمل الحالي، أما التطوير فانه يشمل اكتساب المعارف والمهارات وأنواع السلوك التي تحس قابلية العاملين لغرض تلبية التحديات التي تواجه الأعمال الحالية والمستقبلية، إن إستراتيجية التدريب والتطوير يجب أن تركز على إمكانية توفير الخبرات والمهارات والقدرات غير متوفرة حاليا في المؤسسة.<sup>3</sup>

**3.2.4. إستراتيجية التعويضات والمكافآت:** الحوافز هي الشعور الخارجي لدى الفرد الذي تولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة، كما انه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين.

فالحوافز يقصد بها اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب وتوجه وتحافظ على استمرارية السلوك الايجابي للموارد البشرية، كما أنها عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم، وهي مجموعة القوى التي تجعل الموارد البشرية تتصرف أو تتفاعل مع قوة معينة، ولقد عرفت الحوافز على أنها شيء خارجي في محيط العمل،

<sup>1</sup> احمد قاسم صيهود، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، 2017، ص 57

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 58

<sup>3</sup> ليث سعد الله حسين، مرجع سبق ذكره، ص 82

يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها أو مثيرات تحرك السلوك الإنساني, وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما للفرد<sup>1</sup>.

**4.2.4. إستراتيجية تقييم الأداء:** يطلق عليها أحيانا نظام تقييم الكفاءة أو التقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين وهي مكون واحد من ثلاثة مكونات تتضمنها إدارة الأداء اذ يأتي معها مكونين تحديد الأهداف, وأنظمة المكافآت, وقد وصفت هذه الإستراتيجية بنظام يجري من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين في وظائفهم يجري من خلالها تحديد مدى هذه الكفاءة .

وتجدر الإشارة أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بتقييم الأداء بشكل كبير فالمؤسسة التي تبحث عن الميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية والتمثلة في العاملين ينبغي أن تكون القدرة على إدارة وتوجيه سلوكهم بشكل فعال والنظر إلى تقييم الأداء بوصفه وسيلة بيد القائد يستطيع من خلالها التأكد من توافق أنشطة ومخرجات العاملين مع الأهداف التنظيمية وتستعمل إستراتيجية تقييم الأداء لضمان تناسق نشاطات الأشخاص<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عصام الدين امين ابو علفة، ادارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص 163

<sup>2</sup> سعد علي حمود العنزري، مؤيد الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

## الخلاصة:

نخلص من خلال هذا الفصل أن تحقيق الفاعلية لإدارة الموارد البشرية في تنفيذ نشاطاتها مرتبط ببعض التغيرات الحاصلة في محيط المنظمة ككل، وأن الاختلافات الفردية بينهم تتطلب من المنظمة وضع إستراتيجية خاصة للتعامل معهم، هذه الخطة طويلة الأجل تتضمن مجموعة نشاطات على شكل برامج وسياسات تكون مهام هذه الوظيفة داخل المنظمة، وتشتمل على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمور: التوظيف، التدريب، التعويضات، السلامة المهنية للموارد البشرية العاملة في المنظمة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة، وقادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.

كما أكدنا على ضرورة اختبار درجة التوافق بين الخصائص البيئية للمنظمة وإستراتيجية مواردها البشرية التي تعتمد عليها القيادة الإدارية في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، وان تطبيق المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية، لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق التكيف والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية وإستراتيجية العمل في المنظمة ككل.

وقد قدمنا بناء على دراسات العديد من الباحثين المختصين والمهتمين بمجال الموارد البشرية مجموعة من النماذج المختلفة عن كيفية تصميم إستراتيجية الموارد البشرية: نموذج التفاعل البيئي على أساس موارد المنظمة، نموذج ديفيد جست، نموذج جامعة وورويتش، نموذج جامعة هارفارد، نموذج التطابق الاستراتيجي، لنصل في الأخير إلى شرح المراحل التي تمر بها عملية تكوين إستراتيجية الموارد البشرية انطلاقاً من تحديد رسالة المنظمة، ثم دراسة وتحليل البيئة، ثم تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ثم تنفيذها (إنجازها)، وأخيراً تقييم نتائجها.

## الفصل الثالث

**تمهيد:**

سنحاول في هذا الفصل إبراز أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الإدارية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية سواء كان في دول عربية أو أجنبية خلال فترات زمنية مختلفة، وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والأدوات المستخدمة في التحليل إضافة إلى عملية المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية، كما سيتم إبراز الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال مستوى التحليل، مجتمع الدراسة وكذلك النتائج المتوصل إليها، وذلك من خلال التطرق إلى المحاور التالية:

- الدراسات باللغة العربية
- الدراسات باللغة الأجنبية
- التعقيب على الدراسات السابقة



## 1.2. الدراسات العربية:

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات العربية التي تطرقت إلى المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإستراتيجية ومقوماتها وإلى المتغير التابع المتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية حيث اختلفت هذه الدراسات من بيئة إلى أخرى، حيث هذه الدراسات كانت بين سنة 2017 و سنة 2006.

1.1.2. دراسة خالد رجم " تقييم اثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية – دراسة مقارنة بين المؤسسات العاملة في قطاع النفط " سنة 2017: <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التطوير والتدريب، إستراتيجية التعويضات، إستراتيجية تقييم الأداء، حيث قام الباحث بإجراء دراسة مقارنة بين مؤسسات عمومية ومؤسسات أجنبية العاملة في قطاع النفط، حيث اعتمد في ذلك على منهج دراسة الحالة من أجل تحليل واقع نظام معلومات الموارد البشرية، مستخدماً في هذه الدراسة المقابلة الشخصية مع إطارات إدارة الموارد البشرية إضافة إلى مديري أنظمة المعلومات حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تمتلك مؤسستي ENTP/ENAFOR نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP متطور جداً لكن لم يصل للاستغلال الأمثل إذا لم يتعدى نسبة الاستغلال 30% بالنسبة ENAFOR و 50% بالنسبة ENTP.

- لدى المؤسسات الأجنبية إستراتيجية تدريب فعالة جداً من حيث الهدف ومن حيث الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

- لا تمتلك المؤسسات العمومية إستراتيجية تدريب وتطوير فعالة إذ أنها لاتزال غير قادرة على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية إضافة إلى إتباعها طرق غير فعالة في تقييم الأداء.

2.1.2. دراسة محسن عثمان حسن " القيادة الإستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي – دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل " سنة 2017: <sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في التماثل المنظمي في المنظمات من وجهة نظر عينة من المديرين في المصارف الأهلية، وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ حجم العينة 67 مدير، وتوصل الباحث إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث، وكشفت النتائج عن المستوى العالي لكافة ممارسات القيادة الإستراتيجية والمتمثلة بتحديد التوجه الاستراتيجي، الإدارة الفعالة لموارد المنظمة، إدامة الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تطوير رأس المال البشري وتأسيس نظم الرقابة المتوازنة وبدرجات انسجام جيدة الأهلية في الإجابات مما يؤكد اعتماد مصارف القطاع الخاص في الإقليم على الممارسات القيادة الإستراتيجية بشكل كبير.

<sup>1</sup> خالد رجم، تقييم اثر نظام المعلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية – دراسة مقارنة بين المؤسسات العاملة في قطاع النفط، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر، 2017.

<sup>2</sup> محسن عثمان حسن، القيادة الإستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 21، العدد 06، 2017.

3.1.2. دراسة ميهفان شريف يوسف، أفين محمد صالح " دور القيادة الإستراتيجية في بناء القدرات الإستراتيجية لجامعة زاخو – دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو " سنة 2017: <sup>1</sup> هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من توافر أبعاد القيادة الإستراتيجية لدى الملاكات التدريسية في جامعة زاخو وتشخيص دورها في بناء القدرات الإستراتيجية، فقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث بلغ حجم العينة 80 فرد، وقد تم استخدام المنهج الوصفي وتوصل الباحثان إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوي بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الإستراتيجية والمتغير المعتمد المتمثل بالقدرات الإستراتيجية، وجود تأثير معنوي للقيادة الإستراتيجية في القدرات الإستراتيجية.

4.1.2. دراسة رشا عبد الخالق عبد الجبار " دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" – دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد - سنة 2017<sup>2</sup>:. تكمن أهمية البحث في التعرف على دور ولاء العاملين من خلال ( الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر)، في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الخلوية ببغداد، استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبيان كأداة لدراسة وجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) فرد، موزعة بين شركة زين عراقنا وشركة أسيا سيل للاتصالات، واستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، وجود علاقة بين الولاء والحصة السوقية ووجود علاقة تأثير على الحصة السوقية بشكل مباشر وبشكل غير مباشر عن طريق أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

5.1.2. دراسة سميرة صالح " دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية" – دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال - سنة 2016: <sup>3</sup> هدفت هذه الدراسة إلى إبراز المهارات القيادية الواجب توافرها في مسؤولي المؤسسات الجزائرية وأوجه القصور الواجب تحقيقها، كذلك الوصول إلى بعض الأسس والقواعد التي يمكن للقيادات الإدارية في مؤسسات القطاع المدروس الاعتماد عليها لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ودراسة الحالة حيث اعتمدت في دراستها على الاستبيان من أجل جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بظاهرة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي، حيث توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تبين من خلال هذه الدراسة أن برغم من أن الممارسة المتوسطة لإدارة التغيير التنظيمي لدى القيادات الإدارية بقطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالجزائر، إلا أن هذا لم يمنع القطاع من تحقيق قفزات نوعية من خلال العقدين الآخرين وعلى كل الأصعدة، سواء من ناحية تحسين مستويات الخدمات

<sup>1</sup> ميهفان شريف يوسف، أفين محمد صالح، دور القيادة الإستراتيجية في بناء القدرات الإستراتيجية لجامعة زاخو: دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 97، 2017.

<sup>2</sup> رشا عبد الخالق عبد الجبار، دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو إقليم كردستان - العراق، المجلد 05، العدد 04، 2017.

<sup>3</sup> سميرة صالح، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، 2017.

المقدمة للزبائن أو من ناحية النتائج المالية والحصص السوقية ومؤشرات الأداء العالية التي شهدتها القطاع، والتي تفسر وبشكل صريح الجهود الكبيرة التي تبذلها قادة هذا القطاع في سبيل إنجاح مساعي التغيير التنظيمي وإرساء مبادئه من جهة ومواكبة التقدم التكنولوجي والمنافسة العالمية من جهة ثانية.

**6.1.2. دراسة سناريا عبد الله محمود " دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الادراكية" - دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا - سنة 2016:**<sup>1</sup> هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المهارات الإدراكية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، حيث تكمن مشكلة البحث الميدانية من خلال حاجة وزارة العلوم والتكنولوجيا إلى بناء استراتيجيات للموارد البشرية مما يساهم في تعزيز مهارات العاملين بصورة عامة ونمو المهارات الادراكية بصورة خاصة كونها من الوزارات التي تضم عاملين يمتلكون مهارات متنوعة، إذ تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (78) موظفا، حيث استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها هي أن إجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها دور في تعزيز المهارات الادراكية للأفراد العاملين داخل الوزارة ومن أهم التوصيات هو إدخال العاملين دورات تدريبية لتنمية المهارات الادراكية للأفراد العاملين داخل الوزارة.

**7.1.2. دراسة سعدون حمود جثير " علاقة واثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل" - دراسة استطلاعية مصرف الرشيد - سنة 2016:**<sup>2</sup> هدف هذا البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد وتقليل ضغوط العمل، إذ تشكل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تدير من خلالها المنظمة كافة الجوانب المتعلقة بمواردها البشرية، كما تمثل ضغوط العمل إحدى أهم المتغيرات التي تؤثر في أداء المورد البشرية في المنظمة، وقد اختير مصرف الرشيد فرع السباع كميدان لدراسة الميدانية، إذ تم اختيار عدد من العاملين في المصرف كعينة للبحث قدرت بـ (32) فردا، واعتمد الباحثان الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث، ولتحليل البيانات استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد توصل الباحثان إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل، وعليه أوصى البحث بضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي من الممكن اعتمادها.

**8.1.2. دراسة جعفر فالح عارف الروسان " اثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على سلسلة فنادق خمس نجوم عمان" سنة 2015:**<sup>3</sup> هدفت الدراسة إلى توضيح اثر

<sup>1</sup> سناريا عبد الله محمود، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الإدراكية : دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، العراق، 2016.

<sup>2</sup> سعدون حمود جثير ، علاقة واثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل - دراسة مقارنة بين المؤسسات العاملة في قطاع النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 22، العدد 87 ، 2016.

<sup>3</sup> جعفر فالح عارف الروسان، اثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على سلسلة فنادق خمس نجوم عمان، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، الأردن ، 2015.

ممارسات القيادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية، وقام الباحث بإعداد استبانة تكونت من محورين ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها ( توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية الفعالة، تأكيد الممارسات الأخلاقية، إقامة نظام رقابي متوازن)، والميزة التنافسية بأبعادها ( التكلفة، النوعية، المرونة، الإبداع، توظيف تكنولوجيا المعلومات)، تكون مجتمع الدراسة من المدراء ومساعدى المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها 305 فردا، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة الملائمة، استرجع الباحث 288 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت نتائج الدراسة أن هناك مستوى تقييم عالٍ لممارسات سلسلة فنادق الخمس نجوم للقيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن 60.4% من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية، كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن أكثر الأبعاد قدرة التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية هو إقامة نظام رقابي متوازن.

- كما بينت النتائج عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $P \leq 0.05$  في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسات القيادات الإستراتيجية في سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، وتبين من النتائج أيضا عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $P \leq 0.05$  في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الميزة التنافسية في سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي.

### 9.1.2. دراسة مانع سبرينة " اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات "

- دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية - سنة 2015: <sup>1</sup> هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد وفي الجامعات، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث قدر حجم العينة (524) فرد وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أكدت الدراسة انه على الرغم من أهمية استراتيجيات التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير، الإبداع في تنمية العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة ودورها في الرفع من مستويات أدائه إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها.
- أكدت الدراسة ان كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير، الإبداع تمثل استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

<sup>1</sup> مانع سبرينة، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كفاءات تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حائزا كبيرا إمام عملية تعلم الموظفين في اطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة.

- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية معنوية بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ( إستراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

**10.1.2. دراسة منتصر الهادي مالك بخيت " اثر القيادة الإدارية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة السكر السودانية" سنة 2015:**<sup>1</sup> تناولت الدراسة اثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية بشركة السكر السودانية خلال الفترة 2012-2015، هدفت الدراسة للتعرف على اثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية، تكوين رأس المال الفكري، خلق إدارة المعرفة، تحقيق الميزة التنافسية، بإضافة إلى بيان اثر الخصائص الشخصية للقائد في إدارته للموارد البشرية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي اختيرت عينة طبقية بسيطة من الإداريين العاملين بشركة السكر السودانية والمصانع التابعة لها، استخدم الباحث المقابلة من اجل جمع البيانات وبعد القيام بتحليل البيانات خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن كل المصانع تدار مركزيا من قبل شركة السكر السودانية، مع الوضع في الاعتبار وحدة التنظيم، الإجراءات، السياسات، الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي الموحد لكل المصانع، تعاني الشركة من هجرة العقول والكفاءات والخبرات إلى شركات ومصانع السكر الأخرى، كما تعاني أيضا من انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين بالشركة وذلك نتيجة لهيكل الأجور المطبق من طرف الدولة، وتهتم القيادة الإدارية بالشركة بتطوير أساليب العمل التي تساعد على رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية والمعنوية لدى العاملين.

- كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية بشركة السكر السودانية تهتم بتنمية رأس المال الفكري عن طريق التدريب والتأهيل للأفراد العاملين بالشركة، أن الإدارة العليا في الشركة تتولى تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة وتسهيل عملية نقل المعلومات والمعارف بين العاملين لزيادة الكفاءة وتطوير القدرات الإبداعية.

**11.1.2. دراسة مروان محمد ثابت مشتهى " واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة " سنة 2014:**<sup>2</sup> هدفت هذه الدراسة إلى معاينة واقع إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة حسب الوظائف النموذجية لإدارة الموارد البشرية، وكذا تشخيص مواقع القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي، وتحديد الفروقات

<sup>1</sup> منتصر الهادي مالك بخيت، اثر القيادة الادارية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة السكر السودانية، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة كردفان، السودان، 2015.

<sup>2</sup> مروان محمد ثابت مشتهى، واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة غزة، فلسطين، 2017.

في تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية فيما يخص المتغيرات الشخصية والمؤسسية، وتحديد الفروقات في المتغيرات الشخصية والمؤسسية بالنسبة للمتغيرات الشخصية للموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وعلى المسح الميداني لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة ، استخدم في هذه الدراسة الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كشفت الدراسة عن وجود ضعف في محور إستراتيجية الموارد البشرية حسب انطباعات الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي، مما يستوجب العمل الدؤوب على تعديل إستراتيجية الموارد البشرية بوضع خطط طموحة وواقعية ، للوصول لمستويات أفضل وأشارت النتائج بوجود مستوى مقبول عن دراية القائمون على التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.

- أشارت النتائج المتعلقة بمحور تخطيط الموارد البشرية إلى وجود مستوى مقبول في استجابات الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي حول بنود المحور، مما يعكس مدى الحاجة إلى العمل الجماعي المستمر، للوصول لمستويات أفضل لتخطيط الموارد البشرية.

- أشارت النتائج إن تقييم الأداء يتم وفق المعايير المهنية ولكن بدرجة مقبولة حسب انطباعات الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي، وكشفت الدراسة انه لا يتم عمل نقاش بين الموظف وبين المسؤول عن العمل عند تقييم أدائه.

**12.1.2. دراسة أقطي جوهرة " اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك المعرفة" - دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية - سنة 2014:**<sup>1</sup> هدفت هذه الدراسة إلى اختيار الأثر المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها، استهدفت الدراسة الحالية عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها (341) موظفا، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان، كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج، توصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك وإستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية ، الممارسات المرتبطة برأس المال البشري، الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، الممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة، كما أن لممارسات القيادة الإستراتيجية اثر غير مباشر في كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي، بينما لا يوجد اثر غير مباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

<sup>1</sup> أقطي جوهرة، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خضير ، بسكرة، الجزائر، 2014.

13.1.2. دراسة سحر فوطه، محي الدين القطب " اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية" - دراسة حالة مجموعة مصارف تجارية أردنية- سنة 2013:

1

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت ( التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع، التمكين، إدارة علاقات العاملين) وأثرها على احد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ( التعلم والنمو) متمثلاً في ( أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقدرات، الإبداع والابتكار) تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية، حيث قدر حجم العينة (112) من مديري الوظائف ومديري الفروع من العاملين توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- جميع المصارف تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الثمانية بدرجة مرتفعة.  
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي، في حين لم يكن لإدارة وتقييم الأداء اثر ذو دلالة إحصائية على كل من تحسين العمليات الداخلية والإبداع والابتكار، ولم يكن هناك اثر ذو دلالة إحصائية أيضاً للتعويضات والمنافع على الإبداع والابتكار.

- كان للتدريب والتطوير الأثر الأكبر على التعلم والنمو بمتغيراته الفرعية تلاه التمكين.  
14.1.2. دراسة سكيمة المهل محمد، احمد إبراهيم أبوسن " تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية " - دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة ( سوداتل) - سنة 2013: <sup>2</sup> يسعى البحث إلى تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة إذ اختيرت الشركة السودانية للاتصالات المحدودة لمعرفة اثر البناء التنظيمي وبيئة العمل على تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للشركة، وتأثير هذا التكامل في رفع الأداء، استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل علاقتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث قدرت عينة الدراسة (126) فرداً، وتوصل البحث لعدد من النتائج أهمها انه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين قوة البناء التنظيمي للشركة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وان تغير بيئة العمل باستمرار يؤثر على قدرت الشركة في تبني نظرة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتم الخروج بعدد من التوصيات تساهم في نمو وتطور الأداء للشركة المبحوثة.

<sup>1</sup> سحر فوطه، محي الدين القطب ، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة حالة مجموعة مصارف تجارية أردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 05، العدد05، 2013.

<sup>2</sup> سكيمة المهل محمد، احمد إبراهيم أبوسن ، تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية: دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة ( سوداتل)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد01، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2013.

15.1.2. دراسة سمير صابر باكير "بناء نموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الإستراتيجية على نجاح إستراتيجية الابتكار" دراسة تطبيقية على قطاع التعدين في الأردن سنة 2013: <sup>1</sup> هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على نجاح إستراتيجية الابتكار من خلال محاولة بناء نموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الإستراتيجية على نجاح إستراتيجية الابتكار في الشركات الصناعية العاملة في قطاع التعدين في الأردن، حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة كما اعتمد على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها لغايات هذه الدراسة، حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن منظمات الأعمال يجب إن تهتم بشكل كبير لتطوير القيادة الاستراتيجية مركزة على عنصر بلورة الرؤية وقيادة التغيير، كما يمكن أن يكون التوجه الابتكاري من ضمن هذه العناصر التي يمكن أن تؤثر في القيادة الاستراتيجية حيث إن التوجه الابتكاري والذي يمكن أن يندرج تحته بعض المهارات الضرورية مثل الابتكار في حل المشاكل واتخاذ القرارات والاستعداد للمواقف المتوقعة وغير المتوقعة وتشجيع الأفكار والمبادرات الجريئة يمكن أن تؤثر بشكل ملحوظ في القيادة الإستراتيجية.

- اثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإستراتيجية ونجاح استراتيجيات الابتكارية وبدرجة عالية، كما اظهر البحث أن نظرة المديرين والمسؤولين في شركات التعدين في الأردن لأهمية عنصر القيادة الإستراتيجية.

16.1.2. دراسة محمد الزعبي " دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية" سنة 2010: <sup>2</sup> هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية من خلال التعرف على دورها في نشر التعليم التنظيمي وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة، وتمكين العاملين وأهمية تنظيم مهاراتهم وفي نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لتطوير المنظمة، كذلك دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل التقنيات الحديثة بالمنظمة وتطوير الهياكل التنظيمية داخل المنظمة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعلى المسح الميداني للحصول على البيانات والمعلومات من خلال الاعتماد على الاستبانة تم تصميمها لغايات هذه الدراسة، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك دور ايجابي وواضح للقيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية من خلال نشر التعليم التنظيمي وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال تمكين العاملين وأهمية تنظيم مهاراتهم من

<sup>1</sup> سمير صابر باكير، بناء نموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الإستراتيجية على نجاح إستراتيجية الابتكار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

<sup>2</sup> محمد الزعبي، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.



خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لتطوير المنظمة ومن خلال تفعيل التقنيات الحديثة بالمنظمة وأيضاً من خلال تطوير الهياكل التنظيمية داخل المنظمة.

**17.1.3. دراسة محمد الضمور "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن" سنة 2008:**<sup>1</sup> تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً وهو التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه، حيث كان هدف هذا البحث التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وكذلك معرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية والوصول إلى مجموعة من الحلول التي تساهم في التخفيف من الآثار السلبية لتلك العوامل وتقديم اقتراحات وتوصيات للمعنيين في الوزارات الأردنية من أجل المساهمة في تطوير وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي فيها، اعتمد الباحث في تصميم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتطوير استبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتصميم العمل وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

**18.1.2. دراسة حسن يرقى " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة سوناطراك- سنة 2007:**<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية وتحديد العوامل الحاكمة في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية وكذلك معرفة اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء والتحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، ومؤسسة سوناطراك بصفة خاصة حيث اعتمد الباحث على المنهج التحليلي وعلى طريقة دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية، حيث اعتمد في دراسته على المقابلات الشخصية والتقارير والإحصائيات حيث توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها:

<sup>1</sup> سحر فوطه، محي الدين القطب ، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الاردنية: دراسة حالة مجموعة مصارف تجارية اردنية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 05، العدد05، 2013.

<sup>2</sup> محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الاردن، 2008.

- إن إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك تسعى للمحافظة على نقاط القوة التي تمتلكها خاصة فيما يتعلق بمواردها البشرية وما يتوفر لديها من إطارات وكفاءات عالية وعالمية التأهيل وسعي كثير من الشركات الأجنبية لاستقطابهم للاستفادة من كفاءتهم وقدراتهم وخبراتهم وهذا مايشكل تهديدا وخطرا قائما للمؤسسة في حالة مغادرتهم.
- أن هناك ارتباط ذو الاتجاه الواحد بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمؤسسة، حيث لاتساهم إدارة الموارد البشرية في تصميم السياسات والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية، على الرغم من أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إلا أن هذا المستوى من الارتباط يحول دون اخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة إعداد الخطة ويؤدي ذلك إلى وجود خطة إستراتيجية لا تتم بالفعالية المطلوبة.

### 2.3. الدراسات باللغة الأجنبية:

#### 3.2.1. Ali Maya, Hussein Ibrahim, "Management Leaderships Availability As a Requirement to Apply Strategic Management: A Field Study in The Industrial Organizations in Lattakia":2011<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى مفهوم بيان القيادة الإستراتيجية الفعالة وخصائصها وذلك باعتبارها مطلباً استراتيجياً لكي تتحقق فعالية تطبيق الإدارة الإستراتيجية والى معرفة مدى توفر خصائص القيادة الإستراتيجية الفعالة لدى القيادات في منظمات الأعمال الصناعية في محافظة اللاذقية، اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الاستبيان كأداة لجمع بيانات البحث، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتوافر لدى اغلب مدراء الشركات والخبرة والمؤهل العلمي الذي يمكنهم من النجاح في عملهم.
- لا تتوفر القناعة التامة والاستعداد اللازم للقيام بعملية الإدارة الإستراتيجية بمفهومها العلمي لدى الشركات محل البحث، ويكمن السبب في قلة أو عدم معرفة أفراد العينة بأسلوب الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى ذكر العديد منهم السبب التالي ( عدم الجدية أو عدم الاستمرارية من قبل الشركة في تطبيق أي أسلوب إداري جديد الأمر الذي يولد عدم قناعة بأي أسلوب إداري سيتم تطبيقه، إضافة إلى أن الجهد المبذول عادة في تطبيق أي أسلوب إداري جديد يفوق الحوافز الممنوحة لقاء ذلك.
- لايرقى مستوى توفر مهارات القيادة الإستراتيجية الفعالة لدى مدراء الشركات المبحوثة الى المستوى المطلوب لنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية وقد تبين ذلك من خلال الأتي:- عدم توفر مهارات تصميم

<sup>1</sup>Ali Maya, Hussein Ibrahim, Management Leaderships Availability As a Requirement to Apply Strategic Management A Field Study in The Industrial Organizations in Lattakia, business Review, Vol.14(01),2009.

وتنفيذ ورقابة الاستراتيجيات بالمستوى المطلوبة لنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مدراء الشركات المبحوثة.

- تتوفر المهارات الإنسانية لدى مدراء الشركات المبحوثة بمستوى اعلي قليلا من المستوى المطلوب عدا القدرة على تحفيز الآخرين ومهارة تفويض السلطات فهي متوفرة دون المستوى المطلوب لنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية ويكمن السبب كما ذكر العديد من المدراء إلى أن هذه المهارات لا تتعلق بهم وحدهم إنما مرتبطة بشروط لازمة غير متوفرة في الشركات محل البحث.

- تتوافر بشكل عام المهارات الفنية بالمستوى المطلوب لنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مدراء الشركات المبحوثة.

- تتوافر الصفات الشخصية للقائد الاستراتيجي الفعال في مدراء الشركات المبحوثة، إلا أن صفة التقييم والتنمية الذاتية المستمرة توافرت دون المستوى المطلوب، ويعود السبب وفق لما ذكر أفراد العينة إلى الأعباء الملقاة على كاهلهم من أعمال روتينية والتي ترهقهم ولاترك لهم الوقت الكافي لتقييم وتنمية ذاتهم.

### **3.2.2. Benjamin Jamin Inyang, "Strategic Human Resource Management : A Paradigm Shift For Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization ":2010<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة لتوضيح اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كأداة لدراسة، حيث تمت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات خلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك توافق وتكامل بين إستراتيجية المؤسسة و استراتيجيات الموارد البشرية مما يساعد المؤسسة في اكتساب مزايا تنافسية مستدامة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن حلقة الربط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، النظر إلى المورد البشري كشريك استراتيجي من اجل تعزيز الميزة التنافسية.

### **.3.23 . Fourie (C), Jooste (B)," The role of Strategic Leadership in effective Strategy impenentation": perceptions of south African Strategic leaders: 2009<sup>2</sup>.**

اختبر الباحثان في هذه الدراسة دور القيادة الإستراتيجية في التنفيذ الاستراتيجي في منظمات جنوب إفريقيا، إذ تم جمع البيانات من عينة مكونة من 200 شركة الأداء العالي في الأسواق المالية وتم اختيار عينة عشوائية لـ 5 مديرين من كل شركة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وكانت أهم نتائج هي وجود العديد من الحواجز والمعوقات التي تمنع من تنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال ومن أهم هذه

<sup>1</sup>Benjamin Jamin Inyang, "Strategic Human Resource Management : A Paradigm Shift For Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization", International Bulletin of Business Administration Issue (07),2010.

<sup>2</sup>Fourie (C), Jooste (B), "The role of Strategic Leadership in effective Strategy impenentation": perceptions of south African Strategic leaders, African business Review, Vol.13(01),2009.

المعوقات ضعف القيادة وغيابها وتحديد القيادة الإستراتيجية وهي أهم عناصر تنفيذ الإستراتيجية كون القيادة الإستراتيجية تساهم بشكل ايجابي في التنفيذ الاستراتيجي الفعال في منظمات جنوب إفريقيا.

### 3.2.4. Harri Leinonen, "Leadership in International Reconstruction of services Organizations"2008: <sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في تحديات وحلول القيادة في المنظمات الدولية, حيث ان توحيد وتعزيز الأعمال في المنظمات الحديثة يدعو إلى قدر اكبر من التعاون بين الشركات متعددة الجنسيات ويتطلب من القادة في هذه المنظمات كفاءات ومهارات خاصة أكثر.

هذه الدراسة تنتمي إلى مجال القيادة الدولية لأنها تقوم على دراسة القيادة الإستراتيجية والإدارة والوعي الثقافي, هذه الدراسة ذات طبيعة تجريبية وتستخدم المعلومات الأولية من دراسة حالات معينة من الشركات. هذه الدراسة وفرة معلومات أساسية حول العملية الإدارية المتعددة الجنسيات, وسوف توفر معلومات وأدوات إدارية للمدراء الذين يواجهون تحدياً في إنشاء منظمات متعددة الجنسيات, وقد توصلت هذه الدراسة إلى تحديد بعض المهارات والكفاءات القيادية المطلوبة في المنظمات الدولية .

### 3.2.5. Brian (E), Beker Mark (A), "Strategic Human Resource Management Where Do We Go From Here ? : American Companies": 2010<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية واثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات بالإضافة إلى تحديد العوامل المؤثرة في ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية, حيث كانت الدراسة تحليلية لواقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في منظمات الأعمال الأمريكية حيث استخدم الباحث المقابلة والاستبيان في الدراسة وتوصل إلى مجموعة من النتائج:

- وجود علاقة ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المؤسسات التي تطبق استراتيجيات الموارد البشرية لديها استقرار في العوائد بالإضافة الى استقرار في عمليات التوظيف

<sup>1</sup>Harri Leinonen, Leadership in International Reconstruction of services Organizations , Journal of Management, Vol.01(05),2008.

<sup>2</sup>Brian (E), Becker Mark (A), "Strategic Human Resource Management Where DO We Go From Here? : American Companies " , Journal of Management, Vol.32(06),2006.

3.3. التعقيب على الدراسات السابقة:

للتعقيب على الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية سيتم تصنيفها في الجدول الموالي لتوضيح أهم العناصر التي سيتم الإشارة إليها في التعليق

الجدول رقم (3-1): تصنيف الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية

الرقم	الدراسة	طبيعة الدراسة	ميدان الدراسة	اداة الدراسة والمعالجة	أهم النتائج
01	خالد رجم 2017	أطروحة دكتوراه	عينة من المؤسسات النفطية الأجنبية والوطنية	المقابلة	- تمتلك المؤسسات الأجنبية نظام تخطيط موارد متطور . - المؤسسات الوطنية لا تمتلك استراتيجية تدريب فعال.
02	محسن عثمان حسن 2017	مقال	مصارف القطاع الخاص بمدينة اربيل العراقية	استبيان+معالجة بSPSS	- وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الإستراتيجية والتماثل التنظيمي.
03	ميهفان شريف يوسف، افين محمد صالح 2017	مقال	هيئة تدريسية في جامعة زاخو	استبيان+معالجة بSPSS	- وجود تأثير معنوي للقيادة الإستراتيجية في القدرات الإستراتيجية
04	رشا عبد الخالق عبد الجبار 2017	مقال	شركة الاتصالات الخلوية بغداد	استبيان+معالجة بSPSS	- وجود علاقة بين الولاء والحصص السوقية ووجود علاقة تأثير على الحصص السوقية بشكل مباشر وبشكل غير مباشر عن طريق أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
05	سميرة صالح 2016	اطروحة دكتوراه	قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال الجزائر	استبيان+معالجة بSPSS	- ممارسة متوسطة لإدارة التغيير التنظيمي لدى القيادات الإدارية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
06	سناريا عبد الله محمود 2016	مقال	وزارة العلوم والتكنولوجيا	استبيان+معالجة بSPSS	- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها دور في تعزيز المهارات الإدراكية للأفراد العاملين داخل الوزارة

07	سعدون حمود جثير 2016	مقال	مصرف الرشيد	استبيان+معالجة بSPSS	- وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
08	جعفر فالح عارف الروسان 2015	اطروحة دكتوراه	سلسلة فنادق خمس نجوم عمان	استبيان+معالجة بSPSS	- عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية.
09	مانع سيرينة 2015	أطروحة دكتوراه	- عينة من الجامعات الجزائرية	استبيان+معالجة بSPSS	- هناك قصور في ممارسات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي قللت من فعاليتها. - التدريب والتعليم التنظيمي، الإبداع تمثل استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين.
10	منتصر الهادي مالك بخيت 2015	اطروحة دكتوراه	- شركة السكر السودانية	مقابلة + استبيان+معالجة بSPSS	- القيادة الإدارية تهتم بتنمية رأس المال الفكري عن طريق التدريب والتأهيل للأفراد العاملين بالشركة.
11	مروان محمد ثابت 2014	رسالة ماجستير	وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة	استبيان+معالجة بSPSS	- وجود ضعف في محور استراتيجية الموارد البشرية حسب انطباعات الموظفين في وزارة التربية والتعليم.
12	اقطي جوهرة 2014	اطروحة دكتوراه	دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية	استبيان+معالجة بSPSS	- سلوك إستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية
13	سحر فوطة، محي الدين قطب 2013	مقال	دراسة حالة مجموعة مصارف اردنية	استبيان+معالجة بSPSS	- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي.

14	سكينة المهل محمد، احمد ابراهيم ابوسن 2013	مقال	دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات	استبيان+معالجة بـSPSS	- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين قوة البناء التنظيمي للشركة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
15	سمير صابر باكير 2013	رسالة ماجستير	دراسة تطبيقية على قطاع التعدين في الأردن	استبيان+معالجة بـSPSS	- أثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإستراتيجية ونجاح استراتيجيات الابتكارية ودرجة عالية، كما اظهر البحث ان نظرة المديرين والمسؤولين في شركات التعدين في الأردن لأهمية عنصر القيادة الإستراتيجية.
16	محمد الزعبي 2010	أطروحة دكتوراه	المنظمات الأمنية والمدينة	استبيان+معالجة بـSPSS	- هناك دور ايجابي وواضح للقادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدينة من خلال نشر التعليم التنظيمي وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال تمكين العاملين وأهمية تنظيم مهاراتهم من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لتطوير المنظمة ومن خلال تفعيل التقنيات الحديثة بالمنظمة وأیضا من خلال تطوير الهياكل التنظيمية داخل المنظمة.
17	محمد الضمور 2008	أطروحة دكتوراه	القطاع العام الأردني	استبيان+معالجة بـSPSS	- يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

18	حسن يرقى 2007	اطروحة دكتوراه	مؤسسة سوناطراك	دراسة حالة: مؤشرات كمية	- أن هناك ارتباط ذو الاتجاه الواحد بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمؤسسة، حيث لا تساهم إدارة الموارد البشرية في تصميم السياسات والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة.
19	Ali Maya, Hussein Ibrahim 2011	مقال	منظمات أعمال صناعية	استبيان+معالجة بـSPSS	- مستوى توفر مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة لدى مدراء الشركات المبحوثة إلى المستوى المطلوب لنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
20	Benjamin Jamin Inyang 2010	مقال	عينة من المؤسسات الصناعية	استبيان+معالجة بـSPSS	- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن حلقة الربط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة
21	Fourie (C), Jooste (B) 2009	مقال	شركات صناعية	استبيان+معالجة بـSPSS	- وجود العديد من الحواجز والمعوقات التي تمنع من تنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال منها ضعف القيادة وغيابها.
22	Harri Leinonen 2008	مقال	شركات متعددة الجنسيات	استبيان+معالجة بـSPSS	- وجود مهارات وكفاءات قيادية في المنظمات الدولية تعتمد على الإدارة والوعي الثقافي.
23	Brian (E), Beker Mark (A) 2006	مقال	شركة صناعية أمريكية	استبيان+معالجة بـSPSS	- وجود علاقة ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث

### 1.3.3. الإطار الزمني:

كانت الدراسات السابقة سواء العربية والأجنبية التي اعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة محصورة بين ( 2007-2017 ) وهي مدة زمنية تقدر بـ 10 سنوات وهي دراسات حديثة نسبينا مما يسمح بمقارنة النتائج الحالية لدراسة مع هذه الدراسات سواء كانت عربية أو أجنبية.



**1.3.3. متغيرات الدراسة:**

لمناقشة متغيرات الدراسة يمكن الرجوع إلى نموذج الدراسة الذي يوضح المتغيرات التي تم اختيارها ضمن الدراسة الحالية والتي تم تقسيمها إلى متغير مستقل ومتغير تابع إلا أنه يوجد أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فمن حيث المتغير المستقل نجد دراسة (سمير صابر باكير 2013) حددت أبعاد المتغير المستقل إلى ثلاثة أبعاد (الرؤية الإستراتيجية، المهارات الشخصية، قيادة التغيير) هناك تشابه مع الدراسة الحالية في بعدين الرؤية الإستراتيجية وقيادة التغيير أما في دراستنا تم إضافة بعدين هما مهارات الاتصال وتكوين فرق العمل، تتفق هذه الدراسة مع عدة دراسات فيما يخص بعد الرؤية الإستراتيجية أو ما يطلق عليه في بعض الدراسات التصور الاستراتيجي (محسن عثمان حسن 2017)، (ميهفان شريف يوسف 2017)، (جعفر فالح عارف الروسان 2015).

أما بالنسبة للمتغير التابع المتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فقد اتفقت الدراسة مع دراسة (خالد رجم 2017)، ودراسة (مروان محمد ثابت مشتهى 2014)، ودراسة (Benjamin Jamin 2010 Inyang)، دراسة (Brian (E), Beker Mark (A) 2006) في تحديد الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في إستراتيجية الاختيار والاستقطاب، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية المكافآت والتعويضات، إستراتيجية تقييم الأداء، أما دراسة (محمد الضمور 2008) أضافت إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية كإستراتيجية منفصلة عن إستراتيجية الاختيار والاستقطاب. هناك العديد من الدراسات السابقة تناولت المتغير المستقل (مقومات القيادة الإدارية)، وكذلك الحالة بالنسبة للمتغير التابع (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، لكن لا توجد دراسات وبحوث درست العلاقة بين المتغيرين على حد علم الباحث.

**1.3.3. ميدان الدراسة:**

ميدان الدراسة الحالية كان في مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود وهي مؤسسة عمومية تعمل في قطاع المحروقات في الجزائر وهذا يتشابه مع دراسة (حسن يرقى 2007)، أما الدراسات السابقة الأخرى تنوعت بين القطاع المصرفي وقطاع الاتصالات مثل دراسة (محسن عثمان حسن 2017)، (رشا عبد الخالق عبد الجبار 2017)، (سميرة صالحى 2017)، (سعدون حمود جنير 2016)، (سحر فوطة، محي الدين قطب 2013)، والقطاع الفندقي دراسة (جعفر فالح عارف الروسان 2015)، (اقطعي جوهرة 2011)، قطاع التعليم العالي والجامعات دراسة (مانع سيرينة 2015)، (ميهفان شريف يوسف، افين محمد صالح 2017). والشركات الصناعية والمتعددت الجنسيات دراسة (Benjamin Jamin 2010 Inyang)، دراسة (Brian (E), Beker Mark (A) 2006)

**1.3.3. أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:**

شأن الدراسة الحالية كشأن اغلب الدراسات السابقة اغلبها اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة، وسيتم معالجتها ببرنامج (SPSS)، من خلال الاختبارات الضرورية

واللازمة لتحديد طبيعة العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة، لكن بعض الدراسات اختلفت مع الدراسة الحالية دراسة (حسن يريقي 2007) اعتمدت في الجانب التطبيقي على بعض المؤشرات الكمية، دراسة (رجم خالد 2017) اعتمدت على المقابلة كأداة لجمع البيانات، دراسة ( اقطي جوهرة 2011) اعتمدت على برنامج (AMOS) في معالجة بيانات الدراسة.

### 1.3.3. مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- تعميق الفهم في موضوع البحث من خلال الاطلاع على إسهامات الباحثين في مجال مقومات القيادة الإدارية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- 2- تحديد الملامح الأساسية لمنهجية هذا البحث ورسم منطلقات الأثر بين المتغيرات المبحوثة في حدود مشكلة البحث وأهدافه.
- 3- توفير الدليل المادي على أن الأداة المعتمدة لقياس هذا النوع من الدراسات والبحوث من خلال استطلاع الآراء وذلك باستخدام استمارة الاستبيان، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة فقرات الاستبيان المتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في مقومات القيادة الإدارية ( الرؤية المستقبلية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( إستراتيجية الاختيار والاستقطاب، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقييم الأداء).
- 4- اختيار الأدوات الإحصائية المناسبة لقياس واختيار فرضيات البحث عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة وجدوى لاختبار نموذج البحث.
- 5- الاسترشاد إلى عدد من المصادر والبحوث والدراسات لإسناد الجانب النظري والتطبيقي للبحث. هناك العديد من الدراسات السابقة تناولت المتغير المستقل ( مقومات القيادة الإدارية)، وكذلك الحالة بالنسبة للمتغير التابع ( استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، لكن لا توجد دراسات وبحوث درست العلاقة بين المتغيرين على حد علم الباحث.

**الخلاصة:**

بالرغم من تعدد الدراسات السابقة سواء أجنبية أو عربية إلا أن هذه الدراسة اختلفت عن هذه الدراسات من حيث مجمع الدراسة فهي شملت فئة المدراء ورؤساء الأقسام, بالإضافة إلى الاختلاف في البيئة والأدوات الإحصائية المستخدمة, وكذلك تحديد مقومات الأساسية للقيادة الإستراتيجية المتمثلة في الرؤية الإستراتيجية, مهارات الاتصال, تكوين فرق العمل, قيادة التغيير وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

## الفصل الرابع

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلي عرض الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الادارية واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض الإطار المنهجي وإجراء الدراسة الميدانية من خلال وصف وتوضيح إجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكيفية بناء وتوزيع أداة الدراسة، مع التحقق من صدقها وثباتها، وتقديم وصفا لخصائص أفراد عينة الدراسة من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية مع تمثيلها بالأعمدة البيانية، وتوضيح في الأخير الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات ونتائج الدراسة.

وسنتطرق لذلك من خلال المحاور التالية:

- 1.4. مجتمع وعينة الدراسة.
- 2.4. صدق وثبات واداة الدراسة.
- 3.4. خصائص أفراد عينة الدراسة
- 3.4. الاساليب الاحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.

**1.4. مجتمع وعينة الدراسة:**

لدراسة واختبار اثر مقومات القيادة الإستراتيجية المتمثلة في الرؤية المستقبلية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تم اختيار مؤسسة سوناطراك من خلال مديرياتها المتواجدة بمنطقة حاسي مسعود وسوف نتطرق فيما يلي إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة

**1.1.4. مجتمع الدراسة:**

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة غير مختلفة من العناصر التي يختار منها العناصر التي تقام عليها الملاحظات"<sup>1</sup>. وعليه مجتمع الدراسة مصطلح علمي منهجي يراد به كل مايمكن أن تعمم عليه نتائج البحث وذلك طبقا للمجال الموضوعي لمشكلة البحث، وبالتالي فمجتمع هذه الدراسة هو عبارة عن جميع مديري الأقسام والفروع بمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود<sup>2</sup>.

تعتبر مؤسسة سوناطراك أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا فهي مؤسسة صناعية خدمتية إنتاجية تنشط مؤسسة سوناطراك في الجزائر وفي عدة بلدان في العالم مثل الدول الإفريقية (مالي، نيجر، ليبيا، مصر) والدول الأوربية ( اسبانيا، ايطاليا، البرتغال، بريطانيا) وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية وهي تعتبر أول شركة افريقية وسادس شركة عالمية فيما يخص الغاز الطبيعي ومن أهم أنشطتها التنقيب والإنتاج، النقل عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات كذلك البحث واستغلال الطاقة المتجددة، نشاط مؤسسة سوناطراك ينتشر عبر مناطق مختلفة في الجزائر، الدراسة الحالية شملت المديريات المتواجدة بمنطقة حاسي مسعود وهي كما يلي:<sup>3</sup>

**أ- المديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب بحوض الحمراء حاسي مسعود:**

تعتبر المديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب حوض الحمراء بحاسي مسعود من أقدم واهم مراكز تجميع وتخزين ونقل الإنتاج، من مهامها هذه المديرية استقبال المواد الهيدروكربونية السائلة والغازية والتقنية والقياس والتنظيم، مراقبة الجودة، تخزين المحروقات السائلة، ضخ النفط في المحطات البحرية ومراكز العلاج والاستهلاك في الخارج.

**ب- المديرية الجهوية للتنقيب سوناطراك حاسي مسعود:**

من بين المهام التي تقوم بها المديرية الجهوية للتنقيب التخطيط والتحضير لمواقع التنقيب، تسيير عمليات التنقيب في المواقع والتنسيق بين العمليات الجيولوجية، اختيار آلات التنقيب ووضع برنامج

<sup>1</sup>AKTOUF Omar, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations (Une introduction à la démarche classique et une critique)*, Edition Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1987, P.71

<sup>2</sup> اختيارنا لمؤسسة سوناطراك يعود إلى كونها المؤسسة التي يقوم عليها الاقتصاد الجزائري بشكل كبير ويعتبر العنصر البشري عاملا فعالا في ازدهار وزيادة نموها.

<sup>3</sup><http://www.sonatrach.com/ar/sonatrach-en-bref.html> , 05/02/2017

عملها، إعداد برامج التنقيب، تموين مواقع العمل ماديا وبشريا، متابعة ومراقبة برامج الحفر، تسيير عمليات الحفر جبائيا، تسيير العقارات والمنقولات التابعة للمديرية، التسيير المالي والمحاسبي لنشاطات المديرية.

#### ج- المديرية الجهوية للإنتاج بسوناطراك حاسي مسعود:

تنشط المديرية الجهوية لقسم الإنتاج ناحية حاسي مسعود بأكبر وأقدم منطقة بترولية حيث أول بئر اكتشف بها كان في سنة 1956، ويعمل بها حوالي 4161 عامل، وتشرف على مركبين صناعيين الشمالي (CINA) والجنوبي (CIS).

#### د- المديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف بسوناطراك حاسي مسعود:

وتتمثل مهام هذه المديرية في التنفيذ الميداني للمشاريع الجيولوجية والجيوفيزيائية والمتابعة الجيولوجية لحفر الآبار البترولية، الإشراف على سجلات العمليات والاختبارات، الإشراف على البعثات وتجميع المعطيات الجيوفيزيائية الأرضية، تحديد أماكن وجود آبار المياه ورصد وتحليل المعطيات الهيدرولوجية، الدراسة الطبوغرافية لاماكن الاستغلال والحفر والتطوير في صورة تقارير مقدمة، تنسيق العمل مع الجهات المعنية وشركات الخدمات المشتركة في عملية حفر الآبار والدراسات الجيوفيزيائية، إدخال وتعميم التكنولوجيات الجديدة المتعلقة بمواضيع بحثية جديدة حول البحث عن النفط والغاز، توحيد الخطط والميزانيات والتقارير المقدمة من العمليات داخل المديرية، التسيير الإداري والمالي للمشاريع المنفذة، تقديم التقارير الدورية عن النشاطات الإدارية.

#### 2.1.4. عينة الدراسة:

قدرت عينة الدراسة 120 مدير، نظراً لمحدودية الوقت والإمكانات المتوفرة لدينا، والتي لا تسمح لنا بإجراء البحث على المجتمع الكلي أو اعتماد عينة احتمالية، تم اختيار العينة العمدية (المقصودة) لدراسنا هذه، ويندرج هذا النوع ضمن العينات غير العشوائية، حيث يقدر الباحث حاجته إلى معلومات معينة ويختار العينة التي تحقق له ما يريد<sup>1</sup>، وأساس اختيار هذه العينة شخصي ولا تراعي فيه صفة العشوائية والفرص المتكافئة، ويكون الباحث متحيزا في الاختيار<sup>2</sup>.

#### 2.4. أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة، في عرض النتائج ومناقشتها على المنهج الوصفي، وذلك من خلال استبيان تم إعداده بشكل أولي من طرف الباحث، واختيارنا للاستبيان كأداة للدراسة يرجع لملاءمتها لمثل هذه الدراسات التي تستهدف فئة المديرين، حيث من الصعب علينا استخدام الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، كالملاحظة أو المقابلة، فمن جهة صعوبة قبول هذه الأدوات من طرف المديرين لكثرة انشغالاتهم ومن جهة أخرى يتطلب استخدامها وقتا طويلا مقارنة بالاستبيان.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين) دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 211  
<sup>2</sup> بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلان، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 335

حيث اعتمدنا في تصميم هذا الاستبيان على الإطار النظري لهذه الدراسة، وعلى استبيانات الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، ثم قمنا بإجراء بعض التعديلات على هذه الاستبيانات بما يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة، وقد جاء الاستبيان في شكله النهائي<sup>1</sup>، متكون من ثلاثة اجزاء رئيسية كالاتي :

**الجزء الأول:** شمل على البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة المتمثلين في مديري الفروع والأقسام لمؤسسة سوناطراك. وهذه البيانات متمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة ونطاق الإشراف.

**الجزء الثاني:** يشمل محاور مقومات القيادة الإستراتيجية والمتمثلة في أربعة محاور، كالاتي:

**المحور الأول:** الرؤية الإستراتيجية للقائد ويتضمن الفقرات التالية:

(06, 01, 02, 03, 04, 05).

**المحور الثاني:** مهارات الاتصال للقائد ويتضمن الفقرات التالية:

(13, 12, 11, 07, 08, 09, 10).

**المحور الثالث:** تكوين فرق العمل ويتضمن الفقرات التالية:

(19, 20, 21, 18, 14, 15, 16, 17).

**المحور الرابع:** قيادة التغيير ويتضمن الفقرات التالية:

(24, 25, 26, 22, 23).

**الجزء الثالث:** يشمل محاور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة في اربعة محاور كالاتي:

**المحور الاول:** استراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية وتتضمن الفقرات التالية:

(31, 30, 29, 28, 27).

**المحور الثاني:** استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية وتتضمن الفقرات التالية:

(36, 35, 34, 33, 32).

**المحور الثالث:** استراتيجية التعويضات والمكافآت وتتضمن الفقرات التالية:

(41, 40, 39, 38, 37).

**المحور الرابع:** استراتيجية تقييم الاداء وتتضمن الفقرات التالية:

(46, 45, 44, 43, 42).

<sup>1</sup> للإطلاع على الاستبيان باللغة العربية أنظر الملحق رقم 1



وقد تم استخدام مقياس Likert الخماسي لقياس اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تم وضع أمام كل فقرة الاختيارات الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(1-4): مقياس Likert الخماسي

المقياس	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص540

ويتم بعد ذلك حساب المتوسط المرجح ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): المتوسطات الحسابية المرجحة والاتجاهات الموافقة لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق اطلاقا	( 1.79 -1 )
غير موافق	(2.59-1.80)
محايد	(3.39-2.60)
موافق	(4.19-3.40)
موافق بشدة	(5-4.19)

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 541

ويلاحظ من الجدول رقم (1-4) أن طول الفقرة المستخدمة هنا هي (4/5) أي حوالي 0.80 وقد حسبت طول الفقرة على أساس أن الأرقام الخمسة 1 و2 و3 و4 و5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

#### 4.3. صدق أداة الدراسة:

تم الاعتماد على صدق المحتوى للتحقق من صدق أداة الدراسة، ويشير صدق المحتوى إلى المدى الذي تبلغه الفقرات الموجودة في الاستبيان في تمثيل المحتوى الذي اختير لكي يتضمنه الاستبيان<sup>1</sup>. حيث عرضنا الاستبيان في صورته الأولية على المشرف على هذه الدراسة أولاً ثم على بعض من الأساتذة الجامعيين لتحكيمه<sup>2</sup>.

وقد اختيرت الفقرات التي أجمع عليها المحكمون، وعدلت الفقرات التي اقترح المحكمون تعديلها أو إعادة صياغتها بعد إبداء توجيهاتهم وملاحظاتهم المكتوبة، ثم صيغت فقرات الأداة بصورتها الجديدة.

<sup>1</sup> فاطمة عوض صابر، مبرقت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص168  
<sup>2</sup> للإطلاع على قائمة المحكمين أنظر الملحق رقم 3.

#### 4.4. ثبات أداة الدراسة:

ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا باستخراج المعامل الكلي للأداة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-4).

الجدول رقم (3-4): نتائج اختبار ثبات محاور الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )

معامل الثبات ( $\alpha$ )	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.554	06	الرؤية الإستراتيجية
0.601	07	مهارات الاتصال
0.487	08	تكوين فرق العمل
0.873	05	قيادة التغيير
0.713	05	استراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية
0.859	05	استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية
0.811	05	استراتيجية التعويضات والمكافآت
0.846	05	استراتيجية تقييم الاداء
<b>0.832</b>	<b>46</b>	<b>الاتجاه الكلي</b>

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

يلاحظ من هذا الجدول أن معامل الثبات الكلي لجميع محاور الاستبيان بلغ (0.832) ويمثل قيمة عالية لثبات الاتساق الداخلي، وهي قيمة مناسبة لأغراض الدراسة والتحليل<sup>1</sup>.

#### 5.4. توزيع أداة الدراسة:

وقد تم توزيع الاستبيان على كل من الفئات التالية:

-المدرسين والمدرسين الفرعيين

- رؤساء الأقسام والمصالح.

وبدأنا في عملية توزيع الاستبيانات من تاريخ 03/ 01/ 2017 وأنهينا بتاريخ 25/ 06/ 2017 وقد تم توزيع 180 استبيان على أفراد عينة الدراسة، وقد وزعت الاستبيانات باللغة العربية و الفرنسية. والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بعملية تفحص الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة.

<sup>1</sup> حيث أن إذ كانت قيمة ثبات الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) أكبر من قيمة 0.5 فإنها قيمة مناسبة لأغراض الدراسة والتحليل. نقلًا عن مرجع: محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 144

الجدول رقم (4-4): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والصالحة وغير الصالحة للمعالجة

الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية		الاستبيانات غير الصالحة للمعالجة الإحصائية		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات غير المسترجعة		الاستبيانات الموزعة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	180
66.66%	120	11.11%	20	77.78%	140	22.22%	40	استبيان

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (4-4) أنه تم استرجاع (140) استبيان، حيث بلغت نسبتها (77.78%) ، وبعد مراجعتها وجدنا أن (120) استبيان صالح لإجراء التحليل الإحصائي، بنسبة تقدر بـ (66.66%)، وتم استبعاد (20) استبيان، حيث بلغت نسبتها (11.11%) نظرا لعدم صلاحيتها لإجراء التحليل الإحصائي، ولم يتم استرجاع (40) استبيان، والتي تمثل ما نسبته (22.22%).

أما عن كيفية معالجة الأسئلة الفارغة والتعامل معها لغايات التحليل فقد اعتمدنا في ذلك على الوسائل التي اقترحها الكاتب Sekarana Uma<sup>1</sup> والتي هي:

إذا كانت الأسئلة الفارغة تشكل ما نسبة 25% أو أكثر من مجموع الأسئلة الكلية للاستبيان فهنا يفضل استبعاد الاستبيان كاملا من التحليل.

أما إذا كانت الأسئلة الفارغة تشكل نسبة أقل عن 25% من الأسئلة الكلية للاستبيان وكانت الأسئلة الفارغة ليست على درجة عالية من الأهمية فإن الاستبيان يتم قبوله ويدخل في عملية التحليل حيث يتم معالجة الأسئلة الفارغة بإعطائها نقطة الوسط في المقياس ("أحيانا" في مقياس Likert).

#### 6.4. خصائص أفراد عينة الدراسة:

سنتعرض من خلال هذا العنصر إلى وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، المتمثلة في الجنس، والسن والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة ونطاق الإشراف، وذلك عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية مع تمثيلها بالأعمدة البيانية.

<sup>1</sup> محمد عبيدات ، محمد أبو نصار ، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي ( القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، عمان، 1999، صص 114-112

## 1.6.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

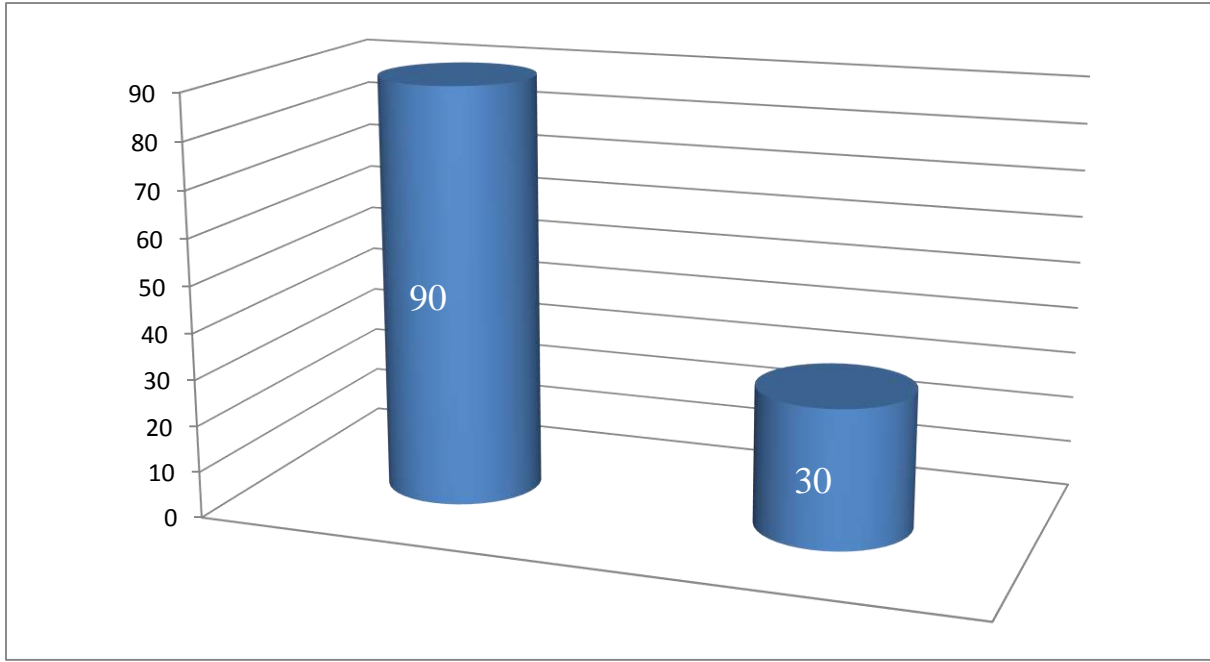
يوضح الجدول رقم (4-5) والشكل رقم (4-1) تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (4-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
75%	90	ذكر
25%	30	أنثى
100%	120	المجموع

المصدر: بيانات الاستبيان

الشكل رقم (4-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (4-5) والشكل رقم (4-1) أن أفراد عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (75%)، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة (25%)، ويستنتج من ذلك أن فئة الإناث تتولى وظائف المسؤولية بمؤسسة سوناطراك، حتى وإن كان ذلك بنسبة قليلة مقارنة بفئة الذكور.

## 2.6.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

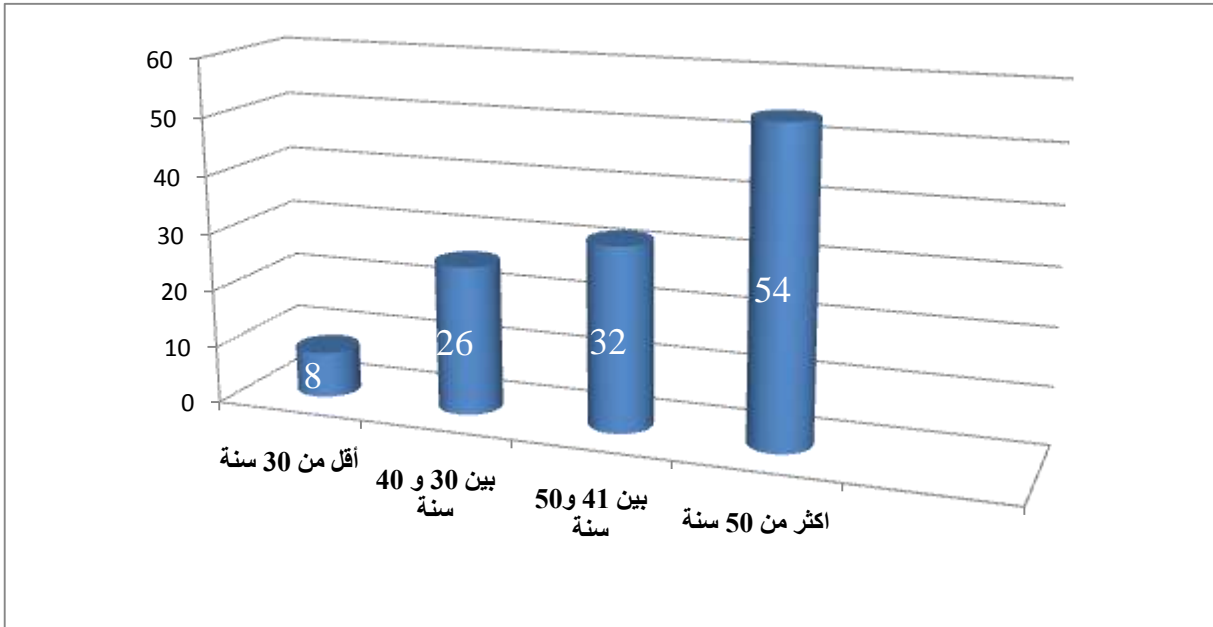
يوضح الجدول رقم (4-6) والشكل رقم (4-2) تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم(6-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	8	%6.66
بين 30 و 40 سنة	26	%21.66
بين 41 و 50 سنة	32	%26.66
أكثر من 50 سنة	54	%45
المجموع	120	% 100

المصدر: بيانات الاستبيان

الشكل رقم (4-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (6-4) والشكل رقم (4-2) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب العمر، واتضح من خلاله أن معظم أفراد عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة بلغت (45%) ، تليها الفئة العمرية ما بين 41 و 50 سنة بنسبة بلغت (26.66%) ، ثم تلتها الفئة العمرية ما بين 30 و 40 سنة بنسبة بلغت (21.66%) ، وأخيرا الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة بلغت (6.66%)، نستنتج أن مؤسسة سوناطراك تعطي المهام القيادية للفئة العمرية أكثر من 50 سنة لأنها تكون أكثر خبرة وحنكة في التصرف واتخاذ القرارات .

### 3.6.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

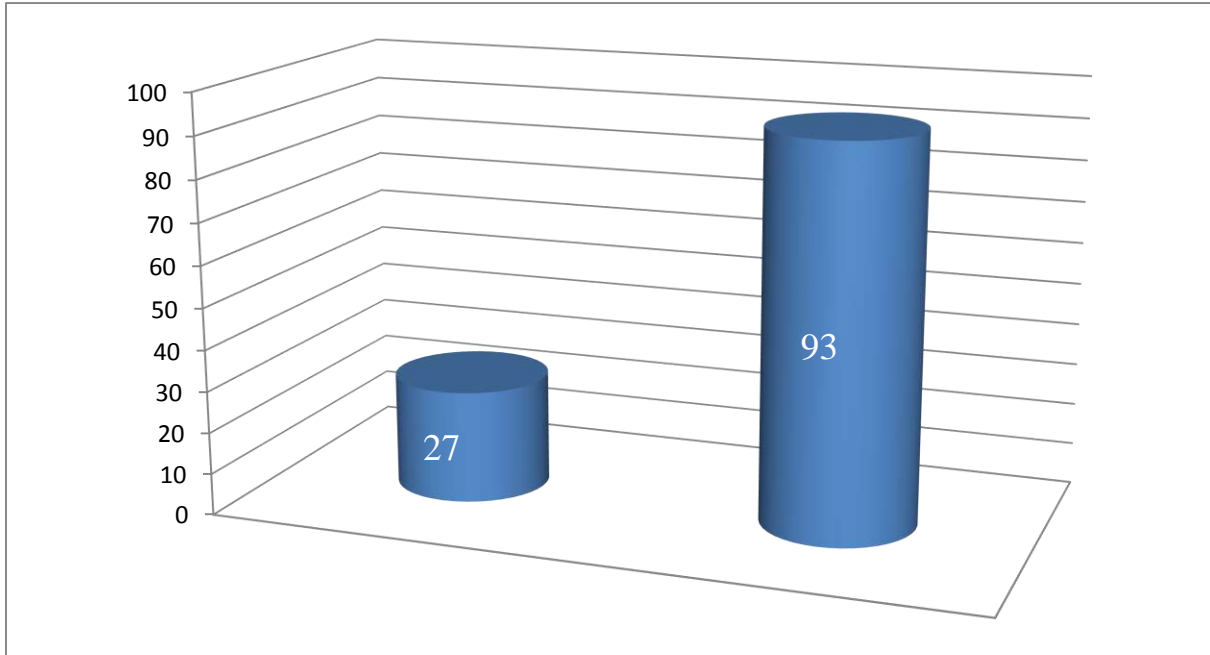
يوضح الجدول رقم (4-7) و الشكل رقم (3-4) تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (4-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
22.5%	27	أقل من البكالوريا
77.5%	93	بكالوريا فأكثر
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا بيانات الاستبيان

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا بيانات الاستبيان

يوضح الجدول رقم (4-7) والشكل رقم (3-4) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، واتضح من خلاله أن معظم أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على شهادة البكالوريا فأكثر بنسبة بلغت (77.5%)، ثم تليها الشهادات الأقل من البكالوريا بنسبة بلغت (22.5%)، وهذه النسبة تدل على وجود مدراء ورؤساء أقسام أقل من مستوى البكالوريا أي الوصول إلى هذه المناصب عن طريق الترقية بالأقدمية أو بالخبرة لكن نلاحظ إن النسبة الأكبر لفئة الجامعيين فهذا دليل على أن مؤسسة سوناطراك تحرص على تعيين الأفراد ذوي الشهادات الجامعية في المناصب العليا .

#### 4.6.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

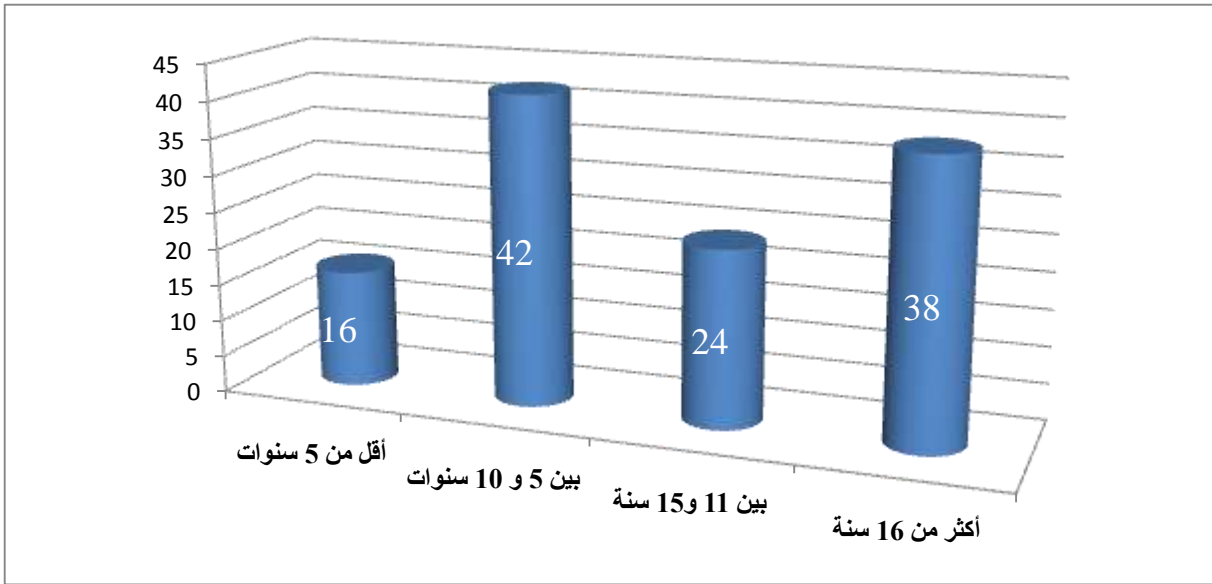
يوضح الجدول رقم (4-8) والشكل رقم (4-4) تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمدير أو رئيس قسم أو فرع.

الجدول رقم (4-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمديرين في المؤسسة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في المؤسسة
% 13.33	16	أقل من 5 سنوات
%35	42	بين 5 و 10 سنوات
%20	24	بين 11 و 15 سنة
%31.66	38	أكثر من 16 سنة
% 100	120	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا بيانات الاستبيان

الشكل رقم (4-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا بيانات الاستبيان

يوضح الجدول رقم (4-8) والشكل رقم (4-4) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمديرين ورؤساء أقسام في المؤسسة، حيث احتلت الفئة التي خبرتهم تتراوح بين (5 و 10 سنوات) المرتبة الأولى بنسبة بلغت (35%)، ثم تليها الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم كمديرين في المؤسسة أكثر من 16 سنة بنسبة بلغت (31.66%)، ثم تليها الفئة بين (11 و 15 سنة) بنسبة (20%)، وأخيرا تأتي الفئة التي من مدة خبرتهم كمديرين في المؤسسة أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت (13.33%)، ويستنتج من ذلك أن ما نسبته 86.66% من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة تتجاوز 5 سنوات وهي خبرة معتبرة

كمديرين ورؤساء أقسام في المؤسسة ونستنتج أن مؤسسة سوناطراك تراعي معيار الخبرة في الأفراد من أجل تولي المهام القيادية.

#### 5.6.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف:

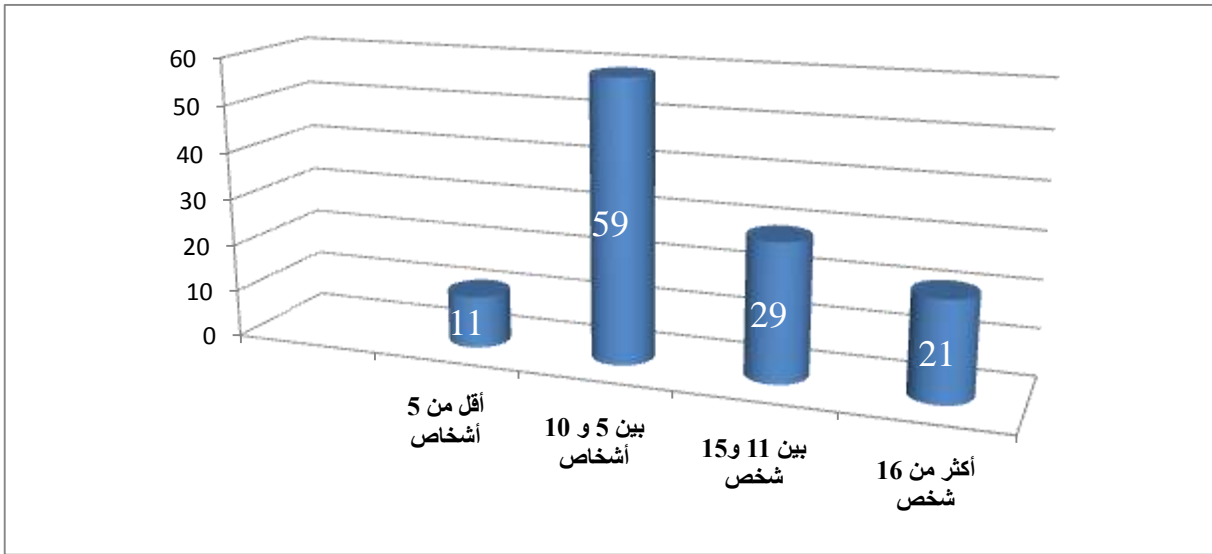
يوضح الجدول رقم (4-9) والشكل رقم (4-5) تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف.

الجدول رقم (4-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة كمدير في الإدارة الوسطى
9.16 %	11	أقل من 5 أشخاص
49.16 %	59	بين 5 و 10 أشخاص
24.16 %	29	بين 11 و 15 شخص
17.5 %	21	أكثر من 16 شخص
100 %	120	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (4-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان

يوضح الجدول رقم (4-9) والشكل رقم (4-5) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب نطاق

الإشراف، واتضح من خلاله أن معظم أفراد عينة الدراسة يشرفون بين 5 - 10 أشخاص بنسبة بلغت (49.16 %)، ثم تليها الفئة التي تشرف بين 11 و 15 شخص بنسبة بلغت (24.16 %)، ثم من يشرفون على أكثر من 16 شخص بنسبة بلغت (17.5 %)، وأخيرا تأتي الفئة التي تشرف على أقل من 5 أشخاص بنسبة بلغت (9.16 %) ، ونستنتج أن ما نسبته 82.48 % من المديرين يشرفون على عدد أقل من 15 شخص، وهو عدد متوسط حسب طبيعة عمل المديرين مما يساعدهم من إدارة وقتهم بفعالية.



## 7.4. الأدوات المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة:

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة على الحاسب الآلي.

وللإجابة على فرضيات الدراسة، قمنا باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لتحليل عبارات الاستبيان وترتيبها حسب أهميتها بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.
- لاختبار الفرضية الأولى والفرضية الثانية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- لاختبار الفرضية الثالثة، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والانحدار التدريجي.
- لاختبار الفرضية الرابعة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لكون هذه الفرضية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في الخصائص الشخصية والوظيفية لمدراء والمتغير التابع والمتمثل بمحاور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة وتحديد مجتمع الدراسة المتمثل في جميع مدراء ورؤساء الأقسام بمؤسسة سوناطراك, وتحديد حجم العينة الذي قدر بـ 120 فرد, وكذلك دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس حيث قدرت نسبة الذكور (75%)، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة (25%)، أما حسب المستوى التعليمي، اتضح من خلاله أن معظم أفراد عينة الدراسة م حاصلين على شهادة البكالوريا فأكثر بنسبة بلغت (77.5%)، أما حسب سنوات الخبرة كمديرين ورؤساء أقسام في المؤسسة، حيث احتلت الفئة التي خبرتهم تتراوح بين (5 و 10 سنوات) المرتبة الأولى بنسبة بلغت (35%)، وحسب متغير نطاق الإشراف واتضح من خلاله أن معظم أفراد عينة الدراسة يشرفون بين 5 - 10 شخص بنسبة بلغت (49.16%).

وأخيرا تم التطرق إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحدار البسيط والتدريجي وكذلك استخدام تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لقياس اثر المتغيرات الشخصية والوظيفية لمدراء على المتغير التابع والمتمثل بمحاور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الخامس

عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة  
الميدانية

## تمهيد

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لأثر مقومات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ومن أجل الوصول إلى ذلك تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان الخاصة بمحاور الدراسة الميدانية.

كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبيان وجود أو عدم وجود اختلافات لها دلالات إحصائية بين مقومات القيادة الإستراتيجية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بالنظر إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

وسنتطرق لذلك من خلال المحاور التالية:

1- مدى تطبيق مقومات القيادة الإستراتيجية ( الرؤية الإستراتيجية، تكوين فرق العمل، مهارات الاتصال، قيادة التغيير) في مؤسسة سوناطراك.

2- واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( إستراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، إستراتيجية التعويضات والمكافآت، إستراتيجية تقييم الأداء ) في مؤسسة سوناطراك.

3- طبيعة ونوع الأثر بين مقومات القيادة الإستراتيجية ( الرؤية الإستراتيجية، تكوين فرق العمل، مهارات الاتصال، قيادة التغيير) و إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.

4- تحليل ومناقشة نتائج التباين الأحادي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

### 1.5. عرض النتائج الخاصة بالأسئلة الفرعية للدراسة الميدانية :

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل و عرض النتائج الخاصة بالأسئلة الفرعية الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، إذ تم إجراء التحليل الوصفي وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبيان، على النحو الآتي:

1- ما مدى تطبيق مقومات القيادة الإستراتيجية ( الرؤية الإستراتيجية، تكوين فرق العمل، مهارات الاتصال، قيادة التغيير) في مؤسسة سوناطراك؟

2- ما هو واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( إستراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، إستراتيجية التعويضات والمكافآت، إستراتيجية تقييم الأداء ) في مؤسسة سوناطراك؟

3- ما طبيعة ونوع الأثر بين مقومات القيادة الإستراتيجية ( الرؤية الإستراتيجية، تكوين فرق العمل، مهارات الاتصال، قيادة التغيير) و إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك ؟

4- هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نطاق الإشراف)؟

1.1.5. عرض وتحليل نتائج السؤال الأول: ما مدى تطبيق مقومات القيادة الإستراتيجية ( الرؤية الإستراتيجية، تكوين فرق العمل، مهارات الاتصال، قيادة التغيير) في مؤسسة سوناطراك؟

سنتطرق فيما يلي إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة: مامدى تطبيق مقومات القيادة الإستراتيجية ( الرؤية الإستراتيجية ، تكوين فرق العمل، مهارات الاتصال، قيادة التغيير) في مؤسسة سوناطراك؟ ويتضمن هذا المحور الفقرات ذات الأرقام التالية: (من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 26). ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجداول الآتي.

جدول رقم (5-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر الرؤية الإستراتيجية للقائد

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	توفر الإدارة العليا الوقت الكافي لإعداد الخطط الإستراتيجية فيما يتعلق بالموارد البشرية	3.77	0.88	مرتفع	1
2	لدى المؤسسة خطة إستراتيجية طويلة الأجل فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية متكاملة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة	3.63	0.86	متوسط	2
3	لدى المدير القدرة على التعامل مع المواقف الغير متوقعة والتي تتصف بالغموض والتعقيد	3.55	0.87	متوسط	5
4	يوجد نظام معلومات يساهم في شرح وتطوير الرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	3.53	0.86	متوسط	6
5	يمكن تحويل الرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة وأهداف المؤسسة	3.60	0.93	متوسط	3
6	يقوم المدير بتحليل البيئة الخارجية (ثقافية، سياسية، قانونية، اقتصادية، تكنولوجية) والبيئة الداخلية لتحديد مصادر القوة ونقاط الضعف فيما يخص الموارد البشرية.	3.56	0.91	متوسط	4
<b>الاتجاه العام</b>		<b>3.60</b>	<b>0.88</b>	<b>متوسط</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5-1) إن الاتجاه العام لعنصر الرؤية المستقبلية للقائد كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) و الانحراف المعياري (0.88)، وجاء مستوى فقرات العنصر بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53-3.77)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) " توفر الإدارة العليا الوقت الكافي لإعداد الخطط الإستراتيجية فيما يتعلق بالموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.88).

و جاءت في الرتبة الثانية العبارة رقم (2) " لدى المؤسسة خطة إستراتيجية طويلة الأجل فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية متكاملة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.86)، وجاءت في الرتبة الثالثة العبارة رقم (5) " يمكن تحويل الرؤية المستقبلية للموارد

البشرية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة وأهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.93). وجاءت في الرتبة الرابعة العبارة رقم (6) " يقوم المدير بتحليل البيئة الخارجية (ثقافية، سياسية، قانونية، اقتصادية، تكنولوجية ) والبيئة الداخلية لتحديد مصادر القوة ونقاط الضعف فيما يخص الموارد البشرية " بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.91).

وجاءت في الرتبة الخامسة العبارة رقم (3) " لدى المدير القدرة على التعامل مع المواقف الغير متوقعة والتي تتصف بالغموض والتعقيد " بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.87)، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (4) " يوجد نظام معلومات يساهم في شرح وتطوير الرؤية المستقبلية للموارد البشرية في المؤسسة " بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.86).

جدول رقم (5-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين حول عنصر مهارات

الاتصال للقائد

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
7	يتم اطلاع كافة الموظفين على خطط التطوير الخاص بالعمل.	2.13	1.036	ضعيف	7
8	يزود المدير الموظفين بالتفاصيل الاضافية عند استفسارهم عن خطط التطوير.	2.43	1.236	ضعيف	6
9	يتم عقد اجتماعات دورية بين المدير والموظفين لمناقشة ظروف العمل.	3.59	1.110	مرتفع	3
10	يسمح للموظفين بالإدلاء بملاحظاتهم الخاصة فيما يتعلق بالأساليب والطرق المستخدمة في انجاز أعمالهم.	3.57	0.851	مرتفع	4
11	يراعي المدراء الاختلافات الفردية بين الموظفين في سلوكهم وتصرفاتهم في العمل.	3.92	1.018	مرتفع	2
12	يتوفر لدى الموظفين الدراية الكافية بالمهام المطلوبة منهم والمتعلقة بوظائفهم.	4.28	0.948	مرتفع	1
13	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	3.49	0.812	متوسط	5
	الاتجاه العام	3.35	1.001	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

يلاحظ من خلال الجدول رقم (2-5) ان الاتجاه العام لعنصر مهارات الاتصال للقائد كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.35) وانحراف معياري (1.001)، وجاء مستوى فقرات العنصر بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.13-4.28)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (12) " يتوفر لدى الموظفين الدراية الكافية بالمهام المطلوبة منهم والمتعلقة بوظائفهم"، بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.948).

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (11) " يراعي المدراء الاختلافات الفردية بين الموظفين في سلوكهم وتصرفاتهم في العمل"، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.018)، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (9)، " يتم عقد اجتماعات دورية بين المدير والموظفين لمناقشة ظروف العمل"، بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (1.110).

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (10) " يسمح للموظفين بالإدلاء بملاحظاتهم الخاصة فيما يتعلق بالأساليب والطرق المستخدمة في انجاز أعمالهم" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.851).

وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (13) " يحرص المدير على ان يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.812).

وجاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (8) " يزود المدير الموظفين بالتفاصيل الإضافية عند استفسارهم عن خطط التطوير" بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.236)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (7) " يتم اطلاع كافة الموظفين على خطط التطوير الخاص بالعمل " ، بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (1.036).



جدول رقم (5-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين حول عنصر تكوين

فرق العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
14	يتم تكوين فرق العمل من أقسام وإدارات مختلفة	2	1.361	ضعيف	8
15	من خلال فرق العمل يتم وضع أهداف العمل بطريقة جماعية	2.34	1.213	ضعيف	4
16	تكوين فرق العمل يساهم في تقديم أفكار وإبداء ملاحظاتهم حول طريقة انجاز العمل	2.22	1.183	ضعيف	5
17	يتم تكوين فرق العمل من خلال تحديد واضح للنتائج والاهداف المرغوب تحقيقها	2.49	1.196	ضعيف	3
18	العمل من خلال الفريق يزيد من استعداد الموظفين للمشاركة مع زملائهم في حل مشاكل العمل	3.48	1.589	متوسط	1
19	تساعد فرق العمل الإدارة في رصد الإخفاقات والاختلالات في سير العمل	2.21	1.023	ضعيف	6
20	تكوين فرق العمل يساعد على مقارنة نتائج العمل مع المعايير الموضوعية	2.03	1.635	ضعيف	7
21	تكون هناك متابعة لانجاز المهام بصفة دائمة من خلال تكوين فرق العمل	2.59	1.012	متوسط	2
	الاتجاه العام	2.42	1.276	ضعيف	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

يلاحظ من خلال الجدول رقم (3-5) إن الاتجاه العام لعنصر تكوين فرق العمل كان ضعيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.42) وانحراف معياري (1.276)، وجاء مستوى فقرات العنصر بين ضعيف ومتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2) و(3.48)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (18) " العمل من خلال الفريق يزيد من استعداد الموظفين للمشاركة مع زملائهم في حل مشاكل العمل" بمتوسط حسابي(3.48) وانحراف معياري(1.589).

حيث جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (21) "تكون هناك متابعة لانجاز المهام بصفة دائمة من خلال تكوين فرق العمل" بمتوسط حسابي(2.59) وانحراف معياري(1.012)، حيث جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (17) " يتم تكوين فرق العمل من خلال تحديد واضح للنتائج والأهداف المرغوب

تحقيقها " بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (1.196)، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (15) " من خلال فرق العمل يتم وضع أهداف العمل بطريقة جماعية " بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (1.213)،

وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (16) " تكوين فرق العمل يساهم في تقديم أفكار وإبداء ملاحظاتهم حول طريقة انجاز العمل " بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (1.183)، وجاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (19) " تساعد فرق العمل الإدارة في رصد الإخفاقات والاختلالات في سير العمل " بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (1.023)، وجاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (20) " تكوين فرق العمل يساعد على مقارنة نتائج العمل مع المعايير الموضوعية " بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (1.635)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (14) " يتم تكوين فرق العمل من أقسام وإدارات مختلفة " بمتوسط حسابي (2) وانحراف معياري (1.361)

جدول رقم (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر قيادة

التغيير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
22	امتلك رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير.	3.63	0.841	مرتفع	4
23	أقوم بشكل مستمر بتوضيح أولويات التغيير على كافة المستويات الإدارية	3.82	0.952	مرتفع	2
24	أتابع تنفيذ كافة الأوامر والتعليمات الموضوعية الداعمة لعملية التغيير	3.91	0.941	مرتفع	1
25	أشجع كافة العاملين من اجل انجاز عملية التغيير	3.78	0.967	مرتفع	3
26	أشجع على الابتكارات والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير	3.52	0.887	مرتفع	5
	الاتجاه العام	3.73	0.917	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-5) إن الاتجاه العام لعنصر تكوين قيادة التغيير كان مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.73) وانحراف معياري (0.917)، وجاء مستوى فقرات العنصر كلها مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91) و(3.52).

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (24) " أتابع تنفيذ كافة الأوامر والتعليمات الموضوعية الداعمة لعملية التغيير " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91) وانحراف معياري (0.941)، جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (23) " اقوم بشكل مستمر بتوضيح أولويات التغيير على كافة المستويات الإدارية " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82) وانحراف معياري (0.952).

جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (25) " أشجع كافة العاملين من اجل انجاز عملية التغيير " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78) وانحراف معياري (0.967)، حيث جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (22) " امتلك رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63) وانحراف معياري (0.841).

حيث جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (26) " أشجع على الابتكارات والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52) وانحراف معياري (0.887).

**2.1.5. عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني : ماهو واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية التعويضات والمكافآت، إستراتيجية تقييم الأداء ) في مؤسسة سوناطراك؟**

سننظر فيما يلي إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة: ماهو واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( إستراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية التعويضات والمكافآت، إستراتيجية تقييم الأداء ) في مؤسسة سوناطراك؟ ويتضمن هذا المحور الفقرات ذات الأرقام التالية: (من الفقرة رقم 26 إلى الفقرة رقم 46). ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجداول الآتي:

جدول (5-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول إستراتيجية

استقطاب واختيار الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
27	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بشكل دائم قبل البدء في إجراءات الاستقطاب	3.12	1.04	متوسط	4
28	يتم تعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة والكفاءة	3.65	1.140	مرتفع	2
29	هناك توافق بين خطط التوظيف وأهداف المؤسسة المستقبلية (الاحتياجات والتوظيف وفق أهداف المؤسسة)	2.87	1.03	متوسط	5
30	تأخذ المؤسسة التكاليف بعين الاعتبار عند وضع خطط الاستقطاب والاختيار (تسعى لتخفيض تكاليف التوظيف)	3.83	1.01	مرتفع	1
31	تقوم المؤسسة بتقييم سياسات التوظيف من أجل تحسينها مستقبلاً (طرق الاستقطاب والاختيار)	3.14	1.02	متوسط	3
	الاتجاه العام	3.32	1.04	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5-6) إن الاتجاه العام لعنصر إستراتيجية استقطاب واختيار

الموارد البشرية كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.32) وانحراف معياري (1.04)، وجاء مستوى فقرات العنصر بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.87) و(3.83)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (30) " تأخذ المؤسسة التكاليف بعين الاعتبار عند وضع خطط الاستقطاب والاختيار (تسعى لتخفيض تكاليف التوظيف)" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83) وانحراف معياري (1.01)، جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (28) " يتم تعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة والكفاءة " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وانحراف معياري (1.141)، جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (31) " تقوم المؤسسة بتقييم سياسات التوظيف من أجل تحسينها مستقبلاً (طرق الاستقطاب والاختيار) "، حيث بلغ المتوسط الحسابي

(3.14) وانحراف معياري (1.02)، جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (27) " يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بشكل دائم قبل البدء في إجراءات الاستقطاب"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.12) وانحراف معياري (1.04)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (29) " هناك توافق بين خطط التوظيف وأهداف المؤسسة المستقبلية (الاحتياجات والتوظيف وفق أهداف المؤسسة)" بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.03).

جدول (5-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول إستراتيجية

تدريب وتطوير الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
32	لدى المؤسسة خطة إستراتيجية تتعلق بإدارة برنامج ومحتوى التدريب	2.91	0.981	متوسط	5
33	لدى المؤسسة القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفق مناهج علمية	2.95	0.942	متوسط	4
34	خطة التدريب الموضوعية تتوافق مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة	3.07	0.951	متوسط	3
35	وضع برامج التدريب والتعليم المستمر من أجل التحول الى منظمة متعلمة	3.15	0.971	متوسط	2
36	تقوم المؤسسة بتقييم السياسات التدريبية من أجل ضمان فعالية التدريب	3.40	0.941	متوسط	1
	الاتجاه العام	3.09	0.957	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5-7) إن الاتجاه العام لعنصر إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.09) وانحراف معياري (0.957)، وجاء مستوى فقرات العنصر كلها متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.91) و(3.40)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (36) " تقوم المؤسسة بتقييم السياسات التدريبية من أجل ضمان فعالية التدريب " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40) وانحراف معياري (0.941)، جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (35) " وضع برامج التدريب والتعليم المستمر من أجل التحول إلى منظمة متعلمة " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.15) وانحراف معياري (0.971)، جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (34) " خطة التدريب الموضوعية تتوافق مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة " حيث بلغ المتوسط

الحسابي (3.07) وانحراف معياري (0.951)، جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (33) لدى المؤسسة القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفق مناهج علمية " حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.95) وانحراف معياري (0.942)، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (32) " لدى المؤسسة خطة إستراتيجية تتعلق بإدارة برنامج ومحتوى التدريب " حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.91) وانحراف معياري (0.981).

جدول (5-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول إستراتيجية

التعويضات والمكافآت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
37	تعتمد المؤسسة على نظام حوافز مرن	3.90	1.02	مرتفع	1
38	يساهم نظام الحوافز والأجور في المؤسسة على تحفيز الأفراد ودفعهم لبذل جهد أكبر	3.41	1.05	متوسط	3
39	تعتمد المؤسسة على وضع نظام حوافز يتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ( المنافسين وتغيرات السوق )	2.98	0.931	متوسط	5
40	تعتمد المؤسسة على نظام حوافز متنوع (حوافز مادية ومعنوية)	3.10	0.961	متوسط	4
41	تسعى المؤسسة إلى توفير حوافز خاصة بالأفراد المتميزين من اجل الحفاظ عليهم	3.89	0.942	مرتفع	2
	الاتجاه العام	3.45	0.980	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5-8) إن الاتجاه العام لعنصر إستراتيجية التعويضات والمكافآت للموارد البشرية كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.45) وانحراف معياري (0.980)، وجاء مستوى فقرات العنصر بين متوسط ومرتفع، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.90) و(2.98)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (37) " تعتمد المؤسسة على نظام حوافز مرن " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) وانحراف معياري (1.02)، جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (41) " تسعى المؤسسة إلى توفير حوافز خاصة بالأفراد المتميزين من اجل الحفاظ عليهم " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89) وانحراف معياري (0.942)، جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (38) " يساهم نظام الحوافز والأجور في المؤسسة على تحفيز الأفراد ودفعهم لبذل جهد أكبر " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41) وانحراف معياري (1.05)، جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (40)

" تعتمد المؤسسة على نظام حوافز متنوع (حوافز مادية ومعنوية)" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.10) وانحراف معياري (0.961)، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (39) " تعتمد المؤسسة على وضع نظام حوافز يتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ( المنافسين وتغيرات السوق) " حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.98) وانحراف معياري (0.931).

جدول (5-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين حول استراتيجية

تقييم أداء الأفراد العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
42	يتم تقييم الافراد العاملين في المؤسسة على اسس موضوعية	3.26	0.931	متوسط	2
43	يساهم نظام تقييم الأداء في تطوير الأفراد وزيادة مهاراتهم	2.75	0.841	متوسط	5
44	يستخدم نظام التقييم في الترقية ومنح مختلف الحوافز	2.87	0.871	متوسط	4
45	تستخدم نتائج تقييم الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية	3.05	0.790	متوسط	3
46	يعد نظام تقييم أداء الأفراد وسيلة لزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	3.62	1.121	مرتفع	1
	الاتجاه العام	3.11	0.910	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

يلاحظ من خلال الجدول رقم (9-5) إن الاتجاه العام لعنصر إستراتيجية تقييم الأفراد العاملين كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.11) وانحراف معياري (0.910)، وجاء مستوى فقرات العنصر بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62) و(2.75)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (46) " يعد نظام تقييم أداء الأفراد وسيلة لزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (1.121)، جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (42) " يتم تقييم الأفراد العاملين في المؤسسة على أسس موضوعية " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.26) وانحراف معياري (0.931).  
جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (45) "تستخدم نتائج تقييم الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.05) وانحراف معياري (0.790)، جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (44) " يستخدم نظام التقييم في الترقية ومنح مختلف الحوافز " حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.87) وانحراف معياري (0.871).

حيث جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (43) " تعتمد المؤسسة على وضع نظام حوافز يتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ( المنافسين وتغيرات السوق) " حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.75) وانحراف معياري (0.841).

**3.1.5. عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث:** هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإستراتيجية ( الرؤية الإستراتيجية، تكوين فرق العمل، مهارات الاتصال، قيادة التغيير) و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك ؟

ينقسم هذا السؤال إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية لأثر مقومات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمايلي:

- أ- هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟
  - ب- هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟
  - ج- هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين تكوين فرق العمل واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟
  - د- هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين قيادة التغيير واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟
- لمناقشة اثر المتغير المستقل المتمثل في مقومات القيادة الإستراتيجية ( الرؤية الإستراتيجية، تكوين فرق العمل، مهارات الاتصال، قيادة التغيير) على المتغير التابع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يجب حساب:

- حساب معامل الارتباط سييرمان للمتغير التابع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات المستقلة مقومات القيادة الإستراتيجية.

- اختبار معامل التضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي (Multicollinearity)، بين المتغيرات المستقلة للدراسة، أي اختبار ضعف ارتباطهما ببعضهما البعض، كشرط أساسي من شروط القيام بتحليل الانحدار المتعدد.

### 1.3.1.5. معامل الارتباط سييرمان SPEARMAN:

معامل الارتباط سييرمان SPEARMAN يقيس مدى العلاقة بين الظواهر المختلفة ظاهرتين أو أكثر أو متغيرين أو أكثر لمعرفة ما إذا تغير احدهما أو مجموعة منها مرتبط بتغير الأخرى، أي علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في ( الرؤية الإستراتيجية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير) والمتغير التابع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.



الجدول رقم (5-9) حساب معامل الارتباط سيبرمان للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Corrélations						
المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	الرؤية الإستراتيجية	مهارات الاتصال	تكوين فرق العمل	قيادة التغيير	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	
الرؤية الإستراتيجية	Coefficient de corrélation	1.000	.149	.156	.189	.520**
	Sig. (bilatérale)	.	.001	.000	.002	.002
	N	120	120	120	120	120
مهارات الاتصال	Coefficient de corrélation	.149	1.000	.254	.122	.225**
	Sig. (bilateral)	.001	.	.002	.001	.001
	N	120	120	120	120	120
تكوين فرق العمل	Coefficient de corrélation	.156	.254	1.000	.356	.128**
	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.	.001	.000
	N	120	120	120	120	120
قيادة التغيير	Coefficient de corrélation	.189	.122	.356	1.000	.385**
	Sig. (bilatérale)	.002	.001	.001	.	.001
	N	120	120	120	120	120
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	Coefficient de corrélation	.520**	.225**	.128**	.385**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.002	.001	.000	.001	.
	N	120	120	120	120	120

. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

من خلال الجدول رقم (5-11) نستنتج أن هناك علاقات ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع المتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتغير المستقل المتمثل في مقومات القيادة الإستراتيجية ( الرؤية الإستراتيجية, مهارات الاتصال, تكوين فرق العمل, قيادة التغيير). وكانت اقوي علاقة ارتباطيه بين المتغير المستقل و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع الرؤية الإستراتيجية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.520) عند مستوى المعنوية (0.002), ثم تلتها علاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمتغير المستقل قيادة التغيير حيث بلغت قيمة الارتباط (0.385) بمستوى المعنوية (0.001).

ثم تلتها علاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمتغير المستقل مهارات الاتصال حيث بلغت قيمة الارتباط (0.225) بمستوى معنوية (0.001), وأخيرا علاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمتغير المستقل تكوين فرق العمل حيث بلغت قيمة الارتباط (0.128) بمستوى المعنوية (0.000), عموما تعد

العلاقة بين المتغير التابع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات المستقلة ( الرؤية الإستراتيجية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير) متوسطة وموجبة.

أما بالنسبة لعلاقة المتغيرات المستقلة فيما بينها جاءت اقوي علاقة بين قيادة التغيير وتكوين فرق العمل حيث بلغت قيمة الارتباط (0.356) بمستوى معنوية (0.001)، ثم تلتها مهارات الاتصال مع تكوين فرق العمل حيث بلغت قيمة الارتباط (0.254) بمستوى المعنوية (0.002).

ثم تلتها علاقة الرؤية الإستراتيجية بقيادة التغيير حيث بلغت قيمة الارتباط (0.189) بمستوى معنوية (0.002) أما علاقة الرؤية الإستراتيجية بتكوين فرق العمل بلغت قيمة الارتباط (0.156) بمستوى معنوية (0.000).

وأخيرا الرؤية الإستراتيجية بالمهارات الاتصال بلغت قيمة الارتباط (0.149) بمستوى معنوية (0.000)، وعليه من خلال هذه نستنتج انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتغير المستقل المتمثل في مقومات القيادة الإستراتيجية.

#### 2.3.1.5. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance)

للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة للدراسة، أي اختبار ضعف ارتباطها ببعضها البعض وعدم اعتماد قيمة كل متغير منها على قيمة المتغير الآخر، كشرط أساسي من شروط القيام بتحليل الانحدار المتعدد فيما بعد.

الجدول رقم (10-5): معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance)

Coefficients <sup>a</sup>		
Statistiques de colinéarité		المتغيرات المستقلة
Tolerance	VIF	
0.911	01.098	الرؤية الإستراتيجية
0.922	01.043	مهارات الاتصال
0.944	01.054	تكوين فرق العمل
0.962	01.062	قيادة التغيير
a. Variable dépendante: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

من خلال الجدول رقم (10-5) نلاحظ ان قيم معامل تضخم التباين VIF لكل المتغيرات المستقلة ( الرؤية الإستراتيجية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير) كانت اقل من القيمة (10) حيث تراوحت قيمها بين (01.043) إلى غاية (01.098).

كما أن قيم التباين المسموح به Tolerance لتلك المتغيرات المستقلة اكبر من (0.05) اذا تراوحت قيمه بين (0.911) و(0.962). مما يدل على عدم وجود ارتباط عال بين هذه المتغيرات المستقلة

3.3.1.5. هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟ يتم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي لبعده الرؤية الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول (5-13).

جدول رقم (5-11) نتائج اختبار اثر الرؤية المستقبلية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

معامل الانحدار					درجات الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	معامل الارتباط R
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل				
.000	10.236	.035	.370	الرؤية المستقبلية	(1,118)	105.697	.200	.446

\* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

يتضح من نتائج الجدول (5-13) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية من ناحية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى معنوي، إذ أن قيمة F المحسوبة تساوي (105.697)، إن الرؤية الإستراتيجية تفسر (20%) من التغيرات على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث اذا تغيرت الرؤية الإستراتيجية بوحدة فان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تتغير بـ (0.370)، وهذا مايفسر تأثير المتغير المستقل (الرؤية الإستراتيجية) على المتغير التابع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، وهو معنوي لكون قيمة t المحسوبة هي (10.236) عند مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$  . Sig\* = .000).

4.3.1.5. هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟ يتم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي لبعد مهارات الاتصال على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول (9-5).

جدول رقم (12-5) نتائج اختبار اثر مهارات الاتصال على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

معامل الانحدار					درجات الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل				
.000	3.985	.034	.134	مهارات الاتصال	(1,118)	15.881	.036	.191
* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )								

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

يتضح من نتائج الجدول (14-5) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين مهارات الاتصال من ناحية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى معنوي، إذ إن قيمة F المحسوبة تساوي (15.881)، إن مهارات الاتصال تفسر (3,6%) من التغيرات على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث إذا تغيرت مهارات الاتصال بوحدة فان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتغير بـ (.134)، وهذا مايفسر تأثير المتغير المستقل (مهارات الاتصال) على المتغير التابع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهو معنوي لكون قيمة t المحسوبة هي (3.985) عند مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ , Sig\* = .000).

5.3.1.5. هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين تكوين فرق العمل واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟ يتم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي لبعد تكوين فرق العمل على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول (15-5).

جدول رقم (13-5) نتائج اختبار اثر تكوين فرق العمل على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

معامل الانحدار					درجات الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل				
.000	8.256	.028	.228	تكوين فرق العمل	(1,118)	68.158	.140	.374
* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )								

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

يتضح من نتائج الجدول (5-15) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين تكوين فرق العمل من ناحية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى معنوي، إذ إن قيمة  $F$  المحسوبة تساوي (68.158)، إن بعد تكوين فرق العمل يفسر (14%) من التغيرات على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث إذا تغيرت تكوين فرق العمل بوحدة فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتغير بـ (228). وهذا ما يفسر تأثير المتغير المستقل (تكوين فرق العمل) على المتغير التابع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهو معنوي لكون قيمة  $t$  المحسوبة هي (8.256) عند مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ,  $Sig^* = 0.000$ ).

**6.3.1.5. هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين قيادة التغيير واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟**  
يتم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي لبعده قيادة التغيير على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول (5-16).

جدول رقم (5-14) نتائج اختبار اثر قيادة التغيير على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	درجات الحرية	معامل الانحدار				
				المتغير المستقل	$\beta$	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
.536	.287	169.16	(1,118)	قيادة التغيير	.412	.032	13.006	.000

\* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

يتضح من نتائج الجدول (5-16) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين قيادة التغيير من ناحية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى معنوي، إذ أن قيمة  $F$  المحسوبة تساوي (169.16)، إن بعد قيادة التغيير يفسر (28,7%) من التغيرات على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، حيث اذا تغيرت قيادة التغيير بوحدة فإن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تتغير بـ (412)، وهذا ما يفسر تأثير المتغير المستقل (قيادة التغيير) على المتغير التابع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، وهو معنوي لكون قيمة  $t$  المحسوبة هي (13.006) عند مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ,  $Sig^* = 0.000$ ).

**4.3.1.5. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (STEPWISE):**

من النتائج التي أظهرتها اختبارات الفرضيات الفرعية اختلاف نسب التفسير لكل متغير من متغيرات القيادة الإستراتيجية ولبيان الأثر الإحصائي بين المتغير المستقل المتمثل في مقومات القيادة الإستراتيجية والمتغير التابع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار

المتعدد التدريجي (STEPWISE), أي وضع كافة المتغيرات المستقلة ( الرؤية الإستراتيجية, مهارات الاتصال, تكوين فرق العمل, قيادة التغيير) في نموذج انحدار واحد لقياس تأثير كل منها وأهميته المعنوية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .

لمعرفة فيما إذا كان نموذج الدراسة والبيانات التي تم الحصول عليها قادرة على توضيح العلاقة ( الارتباط المتعدد) بين المتغيرات المستقلة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية, لكن قبل البدء في التحليل وعرض النتائج لابد من التأكد من انه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي, وللتأكد قام الباحث بحساب معامل تضخم التباين VIF لكل المتغيرات المستقلة ( الرؤية الإستراتيجية, مهارات الاتصال, تكوين فرق العمل, قيادة التغيير) كانت اقل من القيمة (10) حيث تراوحت قيمها بين (01.043) إلى غاية (01.098). لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة, وهذا يعني عدم وجود ارتباطات ثنائية بينها ذات قوة عالية بحيث تؤثر على تقديرات التأثيرات في نموذج الانحدار المتعدد وتعطي صورة غير حقيقية.

الجدول رقم (5-15): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (STEPWISE)

معاملات الانحدار				Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	β						
.000	6.624	.032	.208	.000	1,118	98.9	.543	.737	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
.000	12.09	.033	.433						
.000	6.624	.032	.208						
.000	5.12	.025	.132						

\* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

من خلال نتائج الجدول رقم (5-17) نستنتج بأن كافة المتغيرات المستقلة ( الرؤية الإستراتيجية, مهارات الاتصال, تكوين فرق العمل, قيادة التغيير) لها اثر على المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية), حيث ان معامل التحديد بلغ ( $R^2 = .543$ ), كما ان قيمة الاختبار المعنوية لنموذج ( $F=98.9$ ), مع قيمة ( $\text{Sig}^* = .000$ ) اقل من قيمة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2.5. عرض وتحليل نتائج السؤال الرابع: هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؟

سنتطرق من خلال هذا المحور إلى عرض و تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الرابع للدراسة، وذلك عن طرق استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) (One - Way ANOVA) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبيان وجود أو عدم وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية بين اتجاهات مديري ورؤساء الفروع والأقسام بمؤسسة سوناطراك ضمن عينة قيد الدراسة، نحو استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، بالنظر إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، والعمر، والمستوى العلمي، وسنوات الخبرة ، نطاق الإشراف.

### 1.2.5. تحليل التباين الأحادي (ف) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير الجنس

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (ف) لمختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من أجل معرفة و تحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة للمتغير للجنس. والجدول الآتي يبين النتائج الخاصة بذلك.

الجدول رقم (5-15): نتائج تحليل التباين الأحادي (F) One - Way ANOVA لاستراتيجيات إدارة

الموارد البشرية بالنسبة للمتغير الجنس

المجال	الجنس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	ذكر	بين المجموعات	0.240	3	0.062	0.251	0.801
	أنثى	داخل المجموعات	8.021	116	0.252		
		المجموع	8.261	119			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

من خلال الجدول رقم (5-18)، إن قيمة (F) بلغت (0.251) عند مستوى الدلالة (0.801) وهي اكبر من القيمة المحددة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

### 2.2.5. تحليل التباين الأحادي (ف) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير العمر

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (ف) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من أجل معرفة و تحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة للمتغير العمر. والجدول الآتي يبين النتائج الخاصة بذلك.

الجدول رقم (5-16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA لاستراتيجيات إدارة

الموارد البشرية بالنسبة لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العمر	المجال
0.420	0.870	0.211	4	0.852	بين المجموعات	أقل من 30 سنة	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
		0.233	115	8.201	داخل المجموعات	بين 30 و 40 سنة	
			119	9.053	المجموع	بين 41 و 50 سنة	
						أكثر من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

من خلال الجدول رقم (5-19)، أن قيمة (F) بلغت (0.870) عند مستوى الدلالة (0.420) وهي أكبر من القيمة المحددة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

### 3.2.5. تحليل التباين الأحادي (ف) لمحاور الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (ف) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من أجل معرفة و تحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي. والجدول الآتي يبين النتائج الخاصة بذلك.

الجدول رقم (5-17): نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA لاستراتيجيات إدارة

الموارد البشرية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المستوى التعليمي	المجال
0.973	0.002	0.002	2	0.001	بين المجموعات	أقل من البكالوريا	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
		0.211	118	8.221	داخل المجموعات	بكالوريا فأكثر	
			119	8.222	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

من خلال الجدول رقم (5-20)، أن قيمة (F) بلغت (0.002) عند مستوى الدلالة (0.973) وهي أكبر من القيمة المحددة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.



وعليه لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير المستوى التعليمي وبناءً على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير المستوى التعليمي". نستنتج ان متغير المستوى التعليمي لا يؤثر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.

الجدول رقم(5-18): نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA لاستراتيجيات ادارة

الموارد البشرية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	بين المجموعات	0.099	1	0.099	0.744	0.322
	بين 5 و10 سنوات	داخل المجموعات	4.863	118	0.121		
	بين 11 و15 سنة أكثر من 16 سنة	المجموع	4.962	119			

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss الاصدار 20

من خلال الجدول رقم (5-21)، إن قيمة (F) بلغت (0.744) عند مستوى الدلالة (0.322) وهي اكبر من القيمة المحددة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة.

### 5.2.5 تحليل التباين لمحاو الدراسة بالنسبة لمتغير نطاق الإشراف

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (ف) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من أجل معرفة و تحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة للمتغير نطاق الإشراف . والجدول الآتي يبين النتائج الخاصة بذلك.

الجدول رقم (5-19): نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالنسبة لمتغير نطاق الإشراف

المجال	سنوات الخبرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	أقل من 5 أشخاص	بين المجموعات	0.217	1	0.217	0.909	0.349
	بين 5 و10 أشخاص	داخل المجموعات	9.079	118	2.39		
	بين 11 و15 شخص	المجموع	9.296	119			
	أكثر من 16 شخص						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

من خلال الجدول رقم (5-21)، إن قيمة (F) بلغت (0.909) عند مستوى الدلالة (0.349) وهي أكبر من القيمة المحددة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير نطاق الإشراف.

بناءً مما سبق إن قيمة (F) بلغت (0.251, 0.870, 0.002, 0.744, 0.909)، وإن مستوى الدلالة بلغ (0.801, 0.420, 0.973, 0.322, 0.349) على التوالي بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وهي أكبر من القيمة المحددة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، نطاق الإشراف).

## 2.5. اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

بعد عرض نتائج الدراسة والإجابة على الأسئلة الفرعية سنحاول في هذا المبحث مناقشة هذه النتائج واختبار فرضيات الدراسة .

### 1.2.5. نتائج اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أن " تعتبر الرؤية الإستراتيجية وقيادة التغيير من المقومات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الإستراتيجية في مؤسسة سوناطراك " وبعد القيام بالدراسة الميدانية تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقومات القيادة الإستراتيجية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	قيادة التغيير	3.73	0.917	مرتفع
02	الرؤية الإستراتيجية	3.60	0.880	متوسط
03	مهارات الاتصال	3.35	1.001	متوسط
04	تكوين فرق العمل	2.42	1.276	ضعيف
	الكلي لمقومات القيادة الإستراتيجية	3.27	1.0185	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss الاصدار 20

من خلال الجدول رقم (5-5) نلاحظ أن المستوى الكلي لمقومات القيادة الإستراتيجية جاء متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.27) بانحراف معياري (1.0185)، حيث احتل عنصر قيادة التغيير المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.917)، ثم في المرتبة الثانية عنصر الرؤية الإستراتيجية بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.880)، وبعدها عنصر مهارات الاتصال بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.001)، وفي الأخير عنصر تكوين فرق العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.42) وانحراف معياري (1.0185).

وهذا ما يفسر أن مؤسسة سوناطراك من أجل مواكبة البيئة الخارجية واكتساب ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية فهي تشجع كافة الأفراد العاملين على المبادرات التي تساهم في عملية التغيير داخل المؤسسة، لهذا جاء عنصر قيادة التغيير في المرتبة الأولى بناءً على إجابات المبحوثين وبعدها عنصر الرؤية الإستراتيجية الذي يدل على أن الإدارة العليا توفر الوقت الكافي لإعداد الخطط كذلك معرفة الأفراد العاملين بالرؤية الإستراتيجية التي تعمل من خلالها الإدارة في المؤسسة، كذلك القادة الإداريين يحرصون

على تقديم التوجيه والتشجيع لزيادة الدافعية للأفراد داخل المؤسسة. ومنه نستنتج إن القيادة في مؤسسة سوناطراك تركز على مقومات القيادة الإستراتيجية المتمثلة في قيادة التغيير والرؤية الإستراتيجية بدلا من القيادة التقليدية وهذا ما يتفق مع دراسة ( سمير صابر باكير 2013 ).

اتفقت العديد من الدراسات ( Jooste.C, Fourie. B ) على أن مفهوم القيادة الإستراتيجية هي مجموعة المديرين الذين يقومون بإعداد إستراتيجية المؤسسة بشكل يهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية، كما أن اغلب الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية إن الرؤية الإستراتيجية وقيادة التغيير من المقومات الأساسية للقيادة الإستراتيجية.

من خلال هذه النتائج نستنتج إن القادة الإداريين في مؤسسة سوناطراك تعطي أكبر أهمية لعنصر قيادة التغيير و الرؤية الإستراتيجية وهذا ما يثبت صحة الفرضة الأولى " تعتبر الرؤية الإستراتيجية وقيادة التغيير من المقومات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الإستراتيجية في مؤسسة سوناطراك.

### 2.2.5. نتائج اختبار الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أن " تعتبر إستراتيجية التوظيف والتدريب أكثر الاستراتيجيات التي تلقى اهتماما من قبل القيادة الإدارية لأنها أكثر الاستراتيجيات التي تحقق عائدا في المدى الطويل المؤسسة سوناطراك" وبعد القيام بالدراسة الميدانية حصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الموارد

#### البشرية مرتبة ترتيبا تنازليا

الرقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	إستراتيجية التعويضات والمكافآت	3.45	0.980	متوسط
02	إستراتيجية الاستقطاب والاختيار	3.32	1.04	متوسط
03	إستراتيجية تقييم أداء الأفراد العاملين	3.11	0.910	متوسط
04	إستراتيجية التدريب والتطوير	3.09	0.957	متوسط
	الكلية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	3.3	0.992	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss الاصدار 20

من خلال الجدول رقم (10-5) نلاحظ أن المستوى الكلي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية جاء متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3) وانحراف معياري (0.993)، من خلال إجابات المبحوثين والقيام بالتحليل الإحصائي حيث احتلت إستراتيجية التعويضات والمكافآت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(3.45) وانحراف معياري (0.980)، وفي المرتبة الثانية جاءت إستراتيجية الاستقطاب والاختيار (3.32) وانحراف معياري (1.04).

ثم جاءت بعدها إستراتيجية تقييم أداء الأفراد العاملين بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.910)، وأخيرا إستراتيجية التدريب والتطوير بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.957).

من خلال نتائج الدراسة يتضح لنا إن إستراتيجية التعويضات والمكافآت جاءت بمستوى مقبول حيث إن مؤسسة سوناطراك تحاول أن تستجيب إلى المتغيرات الخارجية المتعلقة بمستوى الأجور والحوافز من أجل المحافظة على مواردها البشرية، وذلك باعتمادها على نظام حوافز وأجور يتلاءم مع المستوى المعيشي ومع متطلبات الأفراد العاملين داخل المؤسسة، من خلال النتائج نلاحظ إن المؤسسة تسعى إلى توفير حوافز خاصة بالأفراد المتميزين من أجل الحفاظ عليهم والتقليل من دوران العمل داخل المؤسسة.

من خلال نتائج الدراسة أن مؤسسة سوناطراك تقوم بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بشكل دائم قبل البدء في إجراءات الاستقطاب من أجل تغطية جميع احتياجاتها من الأفراد العاملين لذلك جاءت درجة الاستجابة على هذه الفقرة مقبولة، كما أن مؤسسة سوناطراك تعتمد على قواعد ومعايير من أهمها الخبرة والكفاءات، ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة حريصة على أن تكون أعمالها ومنجزاتها عالية المستوى لذلك تعتمد على استقطاب الكفاءات والخبرات المختلفة من أجل انجاز الأعمال بشكل مميز لذلك تضع شروط وأسس لشغل الوظائف وذلك من أجل شغلها بطريقة مناسبة، حيث تتم عملية استقطاب الأفراد العاملين من وكالات التشغيل لتلبية احتياجات المؤسسة كما وكيفا.

من خلال نتائج الدراسة أن إستراتيجية تقييم أداء الأفراد جاءت مقبولة حيث يرى أفراد العينة أن نظام تقييم أداء الأفراد وسيلة لزيادة الثقة بين الرئيس والمرووسين، وإن نتائج تقييم الأفراد تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية ومنح مختلف الحوافز وإن نظام تقييم الأداء يساعد في تطوير الأفراد وزيادة مهارتهم، لذلك تعتمد مؤسسة سوناطراك على أسس موضوعية في تقييم أداء الأفراد العاملين من أجل العدالة سواء في منح فرص التدريب والتطوير أو في منح الحوافز المادية والمعنوية للأفراد، نستنتج أن إستراتيجية تقييم أداء الأفراد موجودة بشكل مقبول تحتاج إلى مزيد من الجهد والسياسات لكي تصل إلى أكثر فعالية وهذه النتائج تتفق مع دراسة (مروان محمد ثابت مشتهي 2014)، (محمد الضمور 2008).

من خلال النتائج نلاحظ أن إستراتيجية تدريب وتطوير الأفراد جاءت بمستوى مقبول لكن أقل من الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية، من خلال إجابات المبحوثين تبين أن للمؤسسة خطة إستراتيجية تتعلق بإدارة برنامج ومحتوى التدريب، وإن المؤسسة تقوم بتقييم السياسات التدريبية لضمان فعالية التدريب كما أن خطة التدريب الموضوعة من قبل المؤسسة تتوافق مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة، من خلال إجابات المبحوثين إن مؤسسة سوناطراك تعطي للإستراتيجية التدريب أهمية مقبولة لكن أقل من إستراتيجية الاستقطاب والاختيار، إستراتيجية التعويضات والمكافآت بالرغم أن مؤسسة سوناطراك توفر برامج تدريب من خلالها فرعيها (IAP) المعهد الجزائري للبتترول بحاسي مسعود

وبومرداس، وكذلك مركز (CPE) بسكيكدة ووهران. ويمكن تفسير ذلك أن التدريب لا يشمل جميع الأفراد في المديرية أي عدم تكافؤ الفرص بين الأفراد العاملين.

من خلال النتائج نستنتج إن القيادة الإدارية في مؤسسة سوناطراك تعطي أهمية كبيرة لإستراتيجية التعويضات والمكافآت وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية التي تنص " تعتبر إستراتيجية التوظيف والتدريب أكثر الاستراتيجيات التي تلقى اهتماما من قبل القيادة الإدارية لأنها أكثر الاستراتيجيات التي تحقق عائدا في المدى الطويل لمؤسسة سوناطراك".

### 3.2.5. نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

هناك اثر معنوي للرؤية المستقبلية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وبناءا على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

هناك اثر معنوي لمهارات الاتصال على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وبناءا على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

هناك اثر معنوي لتكوين فرق العمل على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وبناءا على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكوين فرق العمل على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

هناك اثر معنوي لقيادة التغيير على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وبناءا على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التغيير على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

هناك اثر معنوي لمقومات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وبناءا على ذلك ترفض الفرضية الرئيسية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمقومات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

### 4.2.5. نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير الجنس وبناءا على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير الجنس". نستنتج أن متغير الجنس لا يؤثر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.

لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير العمر وبناءا على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير العمر". نستنتج أن متغير العمر لا يؤثر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.

لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير الخبرة وبناءا على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير الخبرة". نستنتج أن متغير الخبرة لا يؤثر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.

لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير نطاق الإشراف وبناءا على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى لمتغير نطاق الإشراف". نستنتج أن متغير الخبرة لا يؤثر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.

لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وبناءا على ذلك ترفض الفرضية الرئيسية وتقبل الفرضية الرئيسية البديلة التي تنص على " لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

## خلاصة الفصل

قمنا من خلال هذا الفصل بعرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، التي هدفت إلى معرفة اثر مقومات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك، تبين من خلال النتائج يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمقومات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لم تظهر الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرين الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، نطاق الإشراف. ومنه نستنتج أنه بشكل عام لا توجد اختلافات أو فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وعليه لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وبالتالي فإن هذه الأخيرة لها تأثير ضعيف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.



الختامة

من خلال معالجة الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في إيجاد الأثر بين مقومات القيادة الإستراتيجية المتمثلة في الرؤية الإستراتيجية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وبعد القيام بدراسة الأدبيات النظرية والقيام بالتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية أهمها:

- وضوح أهمية القيادة الإستراتيجية في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية التوظيف، التدريب والتطوير، إستراتيجية تقييم الأداء).

- تكوين فرق العمل يتم من خلال تحديد واضح للنتائج والأهداف المرغوب تحقيقها كما أن تكوينها يزيد من الدافعية للعمل لدى الأفراد ويساهم في خلق قنوات اتصال بين الإدارة والأفراد ويساهم في انجاز المهام .

- تعمل المؤسسة من خلال خطة إستراتيجية لمواردها البشرية وان الأفراد لديهم معرفة كاملة بالرؤية المستقبلية التي تعمل بها المؤسسة.

- عنصر قيادة التغيير والرؤية الإستراتيجية تعتبر من المقومات الأساسية للقيادة الإستراتيجية، كذلك تغير نظرة المدراء الى مفهوم القائد من المفهوم التقليدي للقائد إلى المفهوم الاستراتيجي للقائد.

- احتل عنصر قيادة التغيير المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.917)، ثم في المرتبة الثانية عنصر الرؤية الإستراتيجية بمتوسط حسابي (3.60) بانحراف معياري (0.880)، نستنتج أن القادة الإداريين في مؤسسة سوناطراك تعطي أكبر أهمية لعنصر قيادة التغيير و الرؤية الإستراتيجية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى " تعتبر الرؤية الإستراتيجية وقيادة التغيير من المقومات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الإستراتيجية في مؤسسة سوناطراك.

- احتلت إستراتيجية التعويضات والمكافآت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.980)، وفي المرتبة الثانية جاءت إستراتيجية الاستقطاب والاختيار (3.32) وانحراف معياري (1.04)، إن القيادة الإدارية في مؤسسة سوناطراك تعطي أهمية كبيرة لإستراتيجية التعويضات والمكافآت وهذا ما ينفى صحة الفرضية الثانية التي تنص " تعتبر إستراتيجية التوظيف والتدريب أكثر الاستراتيجيات التي تلقى اهتماما من قبل القيادة الإدارية لأنها أكثر الاستراتيجيات التي تحقق عائدا في المدى الطويل لمؤسسة سوناطراك".

- كافة المتغيرات المستقلة ( الرؤية الإستراتيجية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير) لها كما إن (اثر على المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، حيث أن معامل التحديد بلغ قيمة الاختبار المعنوية للنموذج هناك اثر معنوي لمقومات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وبناءا على ذلك ترفض الفرضية الرئيسية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد

اثر ذو دلالة إحصائية لمقومات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك

- لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وبناءا على ذلك ترفض الفرضية الرئيسية وتقبل الفرضية الرئيسية البديلة التي تنص على " لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

#### اقتراحات الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية والنظرية لموضوع القيادة الإستراتيجية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية حاولنا اقتراح مجموعة من التوصيات:

- تطوير وتنمية الموارد البشرية واستغلالها من اجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة.
- الاهتمام والتركيز على الإطارات المؤهلة والقادرة على تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- التركيز على القيادة الإستراتيجية ومقوماتها وتطوير المهارات القيادية للمدربين في مؤسسة سوناطراك.
- زيادة التعاون بين مؤسسة سوناطراك ومراكز البحث والجامعات لدراسة مشاكل قطاع المحروقات لأهمية هذا القطاع في الاقتصاد الجزائري.
- ضرورة إلحاق المدراء في جميع المستويات في المؤسسة محل الدراسة بدورات متخصصة في عملية الإدارة الإستراتيجية يتم من خلالها رفع إدراكهم ووعيهم لأهمية الأسلوب العلمي في إدارة استراتيجيات الموارد البشرية.
- الحرص على تطبيق نظام اتصال فعال في مؤسسة سوناطراك يسمح بتدفق المعلومات بطريقة تضمن سهولة الحصول عليها من طرف القادة الإداريين وبالتالي زيادة التنسيق والتعاون والقدرة على حل اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتبادل الخبرات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الاهتمام بوضع نظام عادل ودقيق لتقييم أداء الأفراد والاهتمام بالحوافز المعنوية لرفع مستوى أداء العمل.
- الاهتمام بروح العمل الجماعي من خلال الحرص على بناء ومتابعة فرق العمل على مستوى الإدارة.

#### أفاق الدراسة:

من خلال قيامنا بدراسة مقومات القيادة الإستراتيجية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تبين من خلال الجانب النظري والتطبيقي تبين لنا أن هناك مجموعة من المواضيع يمكن دراستها ولهذا اقترح الباحث المواضيع التالية كأفاق للدراسة:

- . دراسة دور القيادة الإستراتيجية وإرساء مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية .
- . إجراء دراسات مقارنة بين مقومات القيادة الإستراتيجية عند مديري القطاع العام والقطاع الخاص.
- . دراسة اثر مقومات القيادة الإستراتيجية على إعادة هندسة العمليات.
- . دراسة دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل مدخل المقارنة المرجعية .
- . دراسة اثر مقومات القيادة الإستراتيجية في إرساء مبادئ التحسين المستمر .
- . اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الحصة السوقية في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين المؤسسات البترولية الأجنبية والمؤسسات الوطنية.

## المصادر و المراجع

أولاً: باللغة العربية  
أ- الكتب

1. احمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
2. احمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والادارة الاستراتيجية: مهارات التفكير الاستراتيجي، الدار الهندسية، القاهرة، 2008
3. احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
4. انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2011
5. ابن منظور أبي الفضل، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط1، 2000
6. بلقاسم سلاطنية، حسان الجبلان، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004
7. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
8. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة اسماعيل على بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004
9. جنيفر جوي وآخرون، ترجمة علا احمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2008،
10. جاري ديسلر، اساسيات الادارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر عبد القادر، دار المريخ، الرياض، 2002
11. حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2006
12. حسن عماد مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
13. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2003
14. سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، 2005
15. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2003
16. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، 2009
17. ثابت عبد الرحمان إدريس، ادارة الأعمال: نظريات نماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
18. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008

19. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
20. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007
21. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
22. صالح عبد الله رشيد، إحسان دهش غلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
23. طاهر محسن الغالبي، احمد علي صالح ، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010
24. طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الاداء، دار غريب، مصر، القاهرة،
25. ظاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 1997
26. عبد الله المنيف، تنمية وتطوير القادة الإداريين، مجلة المدير، المجلد5، العدد15، المملكة العربية السعودية، 2005
27. عبد الحميد المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2002
28. عبد الكريم ابو الفتوح درويش، التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، الامارات العربية، 2003
29. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
30. عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبوقحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002،
31. عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون والتعليم والاعلام، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003
32. عبد الهادي مسلم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007
33. عبد الحكيم احمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية: التحديات ، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003
34. عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009
35. عبوي محمد، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات، طبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007

36. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الطبعة 1، الاردن، 2010
37. عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الاداري، دار اثراء للنشر، الطبعة 1، الاردن، 2009
38. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، طبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005
39. عايدة سيد خطاب واخرون، التخطيط الاستراتيجي، دار الحريري للطباعة والنشر، لبنان، 2006
40. علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003
41. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008
42. كمال بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية مجد، بيروت، لبنان، 1997
43. هناء بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في خدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2002
44. فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة: نظرياته - وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
45. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008
46. فاطمة عوض صابر ، ميرقت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002
47. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003
48. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، عمان، ط3، 1999
49. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم، بيروت، 2002
50. محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005
51. محمد سيد ابو نيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985
52. محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للاخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001.
53. محمد حسني العيساوي واخرون، الادارة الاستراتيجية المستدامة : مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2012



54. محمد حسين العيساوي واخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012
55. محمد سيد احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009
56. محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين)، دار وائل للنشر، عمان، 2002
57. محمد عبيدات ، محمد أبو نصار، عقله مبيضين، منهجية البحث العلمي ( القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، عمان، 1999
58. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005
59. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
60. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009
61. ميرفت الطرايبشي، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006
62. نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية ، 2006
63. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
64. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية الجزائر، 2003
65. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
66. مراد زعيمي، دراسات في الموارد البشرية، دار قرطبة، الجزائر، 2008
67. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، عمان، 2007
68. راشد محمد عبد الجليل، احمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000
69. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

ب- أطروحات الدكتوراه، رسائل ماجستير، المقالات، المؤتمرات

70. احمد عبد السلام سليم، اختيار فعالية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71، الإسكندرية، 2006

71. احمد قاسم صيهود، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23،،2017
72. احمد محمد خميس السديري، أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراتهم في قيادة فريق العمل ، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي المملكة، 2010
73. السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجزائر، 2012
74. أقطي جوهرة، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2014
75. بن بركة عبد الوهاب واخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
76. جعفر فالح عارف الروسان، اثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على سلسلة فنادق خمس نجوم عمان، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، الأردن ، 2015
77. خالد رجم، تقييم اثر نظام المعلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية – دراسة مقارنة بين المؤسسات العاملة في قطاع النفط، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر - ، 2017
78. سناريا عبد الله محمود، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الإدراكية : دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، العراق، 2016
79. سحر فوطه، محي الدين القطب ، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة حالة مجموعة مصارف تجارية أردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 05، العدد 05، 2013
80. سمير صابر باكير، بناء نموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الإستراتيجية على نجاح إستراتيجية الابتكار، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2013
81. سميرة صالح، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر-، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016
82. سكينه المهل محمد، احمد إبراهيم أبوسن ، تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية: دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة

- (سوداتل)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2013.
83. سلمى قتيبة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل : دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة بغداد، 2001
84. سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة افاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، مارس 2017
85. سعد علي حمود العنزي، مؤيد الساعدي، فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، العراق، 2007
86. سعدون حمود جثير، علاقة واثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل - دراسة مقارنة بين المؤسسات العاملة في قطاع النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 22، العدد 87 ، 2016.
87. سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008
88. ليث سعد الله حسين، العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات العامة، مجلة تنمية الرافدين، العدد 2005، 77
89. ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل ، رأس المال الفكري وتأثيره على انواع فرق العمل، دراسة لآراء عينة من اساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 31، العدد 93، 2009
90. صالح بن السعد المربع ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،الرياض، 2008
91. صلاح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات"، الملتقى الدولي الاول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس، 2004
92. فاروق فرحات، أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة والقيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، الجمهورية العربية السورية، دمشق، 13- 16 /10/ 2003
93. عبد الله المنيف، تنمية وتطوير القادة الإداريين، مجلة المدير، المجلد 5، العدد 15، المملكة العربية السعودية، 2005

94. عبد النور دحاك، يرقى حسين، طبيعة الإدارة والقرارات الإستراتيجية لدى المدير: دراسة نظرية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الاغواط، العدد24، جوان2015
95. عبد المحسن بن ابراهيم العتيبي، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة ادائهم-دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، 2003
96. هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، العراق، 2007،
97. هاني عبد الوهاب عبد الإمام، عمار يوسف ضجر، اثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد، 2008
98. مانع سبرينة، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2015
99. محمد الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010
100. محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الاردن، 2008.
101. محمد موسى الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2010
102. محمد كريم حسني سعيد خلف، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود ،المملكة العربية السعودية،2010
103. محمد بزيح حامد بن نويلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
104. محسن عثمان حسن، القيادة الإستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة ابريل ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 21، العدد 2017، 06،
105. منتصر الهادي مالك بخيت، اثر القيادة الإدارية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة السكر السودانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة كردفان، السودان، 2015.

- 106 . ميهفان شريف يوسف، افين محمد صالح، دور القيادة الإستراتيجية في بناء القدرات الإستراتيجية لجامعة زاخو: دراسة ميدانية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 97، 2017
- 107 . مروان محمد ثابت مشتهي، واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين، 2017
- 108 . نعمة عباس خضير، قياس السمات القيادية للمدراء، دراسة اختيارية في منظمات صناعية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 16، العدد 01، الكويت، 1994،
- 109 . يوسف عبد الإله احمد، تأثير المهارات القيادية في مراحل ادارة الاجتماعات: دراسة استطلاعية لأراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في شركة سعد العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 48، 2016
- 110 . رشا عبد الخالق عبد الجبار، دور ولاء العاملين في تعزيز الحصاة السوقية بتوسيط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو إقليم كردستان - العراق، المجلد 05، العدد 2017، 04

## ثانيا - باللغة الفرنسية

### a- Ouvrages

111. AKTOUF, Omar. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations (Une introduction à la démarche classique et une critique)*. Montréal : Edition Les Presses de l'Université du Québec, 1998
112. Ali Maya, Hussein Ibrahim, Management Leaderships Availability As a Requirement to Apply Strategic Management A Field Study in The Industrial Organizations in Lattakia, business Review, Vol.14(01),2009
113. Ardichivili Alexander, leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of of the, HRDI Vol.5, No.1, 2002,
114. BURLAUD Alain, MARCHESNAY Michel, HELFER Jean-Pierre, Identités de la gestion (Mélanges en l'honneur du Professeur Pierre Lassègue), Edition Vuibert, Paris, 1991
115. Benjamin Jamin Inyang, "Strategic Human Resource Management : A Paradigm Shift For Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization", International Bulletin of Business Administration Issue (07),2010.
116. Bechet Thomas, Strategic Staffing A Comprehensive System For Effective Workfore Planning , 2 ed, AMACOM , New York, 2008
117. Brian (E), Becker Mark (A), "Strategic Human Resource Management Where DO We Go From Here? : American Companies " , Journal of Management, Vol.32(06),2006.
118. Carrier Diane, Meeting HR Needs in an Aboriginal Organization, CAHRM 2<sup>nd</sup> national HR conference, building connections April 22-24,2015,
119. DAFT.R & NOE.R, Organizational Behavior , Harcourt College Publishers , Inc, New York, 2001
120. Elenkov, D.S., Judgeg, W., & Wright, P. Strategic Leadership and Executive Innovation Influence : An Multi-Cluster comparative study, Strategic Management Journal, Vol. 26.p
121. FAYOL Henry, Administration industrielle et générale, Edition ENAG, Alger, 1990,

- 122.FRANK (B) et autres, RH les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120, édition Eyrolles, Paris, 2007
- 123.Fourie (C), Jooste (B), "The role of Strategic Leadership in effective Strategy implementation": perceptions of south African Strategic leaders, *African business Review*, Vol.13(01),2009
- 124.Grras.T , IS, Unpublished Thesis Submitted to The Requirements For The Dgree Of Doctor Of Field Of Concentration: management, New Mexico State University ,2009
- 125.JEAN-MARIE (P), *la gestion de la ressource humaine*, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998
- 126.JEAN-MARIE (P), *tous DRH*, édition d'Orgonisation,2<sup>ème</sup> édition, Paris,France,2005
- 127.JOHON BROTTEN, *Humman Resources Management: theory pracice* , me-milla, london,2004
- 128.Lyons, J.B., & Schneider, T.R, "The Effect of Leadership Style on Stress Outcomes, *The Leadership Quarterly*, Vol. 20,2009
- 129.LUC BOYER & NOEL EQUILBERY,"*organization" théorie application"*, édition d'Orgonisation,2<sup>ème</sup> édition, Paris,France,2003
- 130.LAUDON KENNETH et LAUDON JAUNE, *management information Systems*, édition Printicenall, 2002
- 131.: Mintzberg H. Lampel.J: *strategy sofar, a guided toure through the wild of strategic management*, free press, New York; 1998
- 132.NEWSTORM.J & DAVIS.K, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 11<sup>th</sup> Ed, McGraw Hill Company, Inc., New York,2002, P.63
- 133.PETER. Drucker, "The discipline of innovation, *Haravd business Review*, Vol.76(6),1998
- 134.PETIT et autres, Gestion stratégique et opérationnelles des ressources humaines, édition Gaétan Morin, Québec, 2000
- 135.HILL.C, JONES.R, *contemporary management*, Mccraw Hill company, In.c, U.S.A,2000
- 136.Hansknech (J), Wrigt (p) , *Organizational Strategy and Staffing*, cornell University ILR School, ,2012
- 137.Harri Leinonen, Leadership in International Reconstruction of services Organizations , *Journal of Management*, Vol.01(05),2008
- 138.KENNEDY Carol, *Toutes les théories du management (Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités)*, Edition Maxima, Paris, 1992
- 139.SOSIK & al, "Making all The Right Connections: The Strategic Leadership of Top Excecutive in High- Tech Organization", *Organizational Dynamics* , Vol.34 ,No.1, 2005,
- 140.SCHULER (R.S), *strategy management of human resources*, 5<sup>th</sup> edition, west publishing company, New York, 1995
- 141.Stevens, John , *Managing Risk: The Human Resources Contribution*, LexisNexis, Uk, 2005
- 142.Sultan Afsana, *Humman Resources Planning and Straffing Strategy Of Intertek Bangladesh* , internship project, lecturer, school of business BRAC university,2015
- 143.SHIMON et Autres, *la gestion des ressources humaines*, 3<sup>ème</sup> edition, Pearson Education, Paris, 2002
- 144.Terry Thomas and others, "Strategic Leadership of ethical behaviour in business, *Academy of Management Executive*, Vol.18 ,No.2 ,2004
- 145.Terry Thomas and others , "Strategic Leadership and Organizational Learning, *Academy of Management Learning* Vol.29 ,No.2 ,2004, P.223
- 146.Vera, D., & Crossan, M., "Strategic Leadership and Organizational Learning, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2 ,2004

147. Waldman, D.A., Berson, Y., & Keller, R.T., Leadership & Organizational Learning, The Leadership Quarterly, Vol. 20., 2009

### .Documents électroniques

148. ETHIER, Stéphane. *Épistémologie de l'intuition*. Épistémologie : science, organisation et société, HEC Montréal, mai 2014, p.1-19. Disponible sur : [http://www.academia.edu/9187258/%C3%89pist%C3%A9mologie\\_de\\_lintuition](http://www.academia.edu/9187258/%C3%89pist%C3%A9mologie_de_lintuition) (consulté le 2 janvier 2016).
149. DIANNE. Weiskittle, **some leadership difinitions**, business leadership Review, Vol.3(1), 2006, P.1. <http://www.mbawr/d.com/b/article.php>, (21/04/2016)
150. ALI. AKBAR , **leadership and its influence in organization**, international journal of learning & development, Vo.2(6), 14/10/2012, P.2. <http://www.macrothink.org/>. (10/03/2016)
151. <http://www.sonatrach.com/ar/sonatrach-en-bref.html> , 05/02/2017
152. FADI, Nicolas. L'impact de l'information sur le processus de prise de décision dans un environnement complexe, p. 1-9. Format PDF. Disponible sur : <http://www.fgm.usj.edu.lb/pdf/a102010.pdf> (consulté le 10 Juin 2015)
153. KORBI, Kaouther. Rôle du système d'information dans la prise de décision stratégique adaptée à la complexité. Tunisie, 2006. p. 1-18. Format PDF. Disponible sur : <http://www.reims-ms.fr/events/aim2009/pdf/Papier%2078.pdf> (consulté le 10 Juin 2015)

الملاحق





الملحق رقم 01:



## جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### الاستبيان

إلى السادة المدراء ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات والفروع بمؤسسة سوناطراك.

أرجو التكرم بالإجابة عن هذا الاستبيان الذي صمم لجمع بيانات خاصة بأطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال

تحت عنوان " اثر مقومات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود."

أؤكد لكم إن إجاباتكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرا ومقدرا

جهدكم الثمين سلفا وتعاونكم الذي سيكون له اثر كبير في نجاح هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير

الباحث: بشير بن شويحة

إرشادات للإجابة على الاستبيان:

\*يرجى الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

\*يرجى الإجابة عن هذا الاستبيان من قبل مدراء ومدراء إدارة الموارد البشرية ونوابهم في المؤسسات الاقتصادية.

### المحور الأول:المعلومات العامة

1- الجنس: ذكر  أنثى

2-العمر : 25 سنة أو اقل  30-26  35-31

40-36  41 أو أكثر

3- المستوى العلمي: اقل من مستوى الثانوي

مستوى الثانوي

مستوى جامعي

4- عدد سنوات الخبرة: من سنة إلى 5 سنوات  من 5 إلى 10  اكثر من 10

## المحور الثاني: مقومات القيادة الإدارية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الرؤية الإستراتيجية</b>						
01	توفر الإدارة العليا الوقت الكافي لإعداد الخطط الإستراتيجية فيما يتعلق بالموارد البشرية					
02	لدى المؤسسة خطة إستراتيجية طويلة الأجل فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية متكاملة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة					
03	لدى المدير القدرة على التعامل مع المواقف الغير متوقعة والتي تتصف بالغموض والتعقيد					
04	يوجد نظام معلومات يساهم في شرح وتطوير الرؤية المستقبلية للموارد البشرية في المؤسسة					
05	يمكن تحويل الرؤية المستقبلية للموارد البشرية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة وأهداف المؤسسة					
06	يقوم المدير بتحليل البيئة الخارجية (ثقافية، سياسية، قانونية، اقتصادية، تكنولوجية ) والبيئة الداخلية لتحديد مصادر القوة ونقاط الضعف فيما يخص الموارد البشرية.					
<b>مهارات الاتصال للقائد</b>						
07	يتم اطلاع كافة الموظفين على خطط التطوير الخاص بالعمل					
08	يزود المدير الموظفين بالتفاصيل الإضافية عند استفسارهم عن خطط التطوير					
09	يتم عقد اجتماعات دورية بين المدير والموظفين لمناقشة ظروف العمل					
10	يسمح للموظفين بالإدلاء بملاحظاتهم الخاصة فيما يتعلق بالأساليب والطرق المستخدمة في انجاز أعمالهم					
11	يراعي المدراء الاختلافات الفردية بين الموظفين في سلوكهم وتصرفاتهم في العمل					
12	يتوفر لدى الموظفين الدراية الكافية بالمهام المطلوبة منهم والمتعلقة بوظائفهم					
13	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
<b>تكوين فرق العمل</b>						
14	يتم تكوين فرق العمل من أقسام وإدارات مختلفة					
15	من خلال فرق العمل يتم وضع أهداف العمل بطريقة جماعية					
16	تكوين فرق العمل يساهم في تقديم أفكار وإبداء ملاحظاتهم حول طريقة انجاز العمل					
17	يتم تكوين فرق العمل من خلال تحديد واضح للنتائج والأهداف المرغوب تحقيقها					
18	العمل من خلال الفريق يزيد من استعداد الموظفين للمشاركة مع زملائهم في حل مشاكل العمل					
19	تساعد فرق العمل الإدارة في رصد الإخفاقات والاختلالات في سير العمل					

20	تكوين فرق العمل يساعد على مقارنة نتائج العمل مع المعايير الموضوعية				
21	تكون هناك متابعة لانجاز المهام بصفة دائمة من خلال تكوين فرق العمل				
<b>قيادة التغيير</b>					
22	امتلك رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير				
23	أقوم بشكل مستمر بتوضيح أولويات التغيير على كافة المستويات الإدارية				
24	أتابع تنفيذ كافة الأوامر والتعليمات الموضوعية الداعمة لعملية التغيير				
25	أشجع كافة العاملين من اجل انجاز عملية التغيير				
26	أشجع على الابتكارات والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير				

### المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق إطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>استراتيجيات استقطاب واختيار الموارد البشرية</b>						
27	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بشكل دائم قبل البدء في إجراءات الاستقطاب					
28	يتم تعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة والكفاءة					
29	هناك توافق بين خطط التوظيف وأهداف المؤسسة المستقبلية (الاحتياجات والتوظيف وفق أهداف المؤسسة)					
30	تأخذ المؤسسة التكاليف بعين الاعتبار عند وضع خطط الاستقطاب والاختيار (تسعى لتخفيض تكاليف التوظيف)					
31	تقوم المؤسسة بتقييم سياسات التوظيف من اجل تحسينها مستقبلا (طرق الاستقطاب والاختيار)					
<b>إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية</b>						
32	لدى المؤسسة خطة إستراتيجية تتعلق بإدارة برنامج ومحتوى التدريب					
33	لدى المؤسسة القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفق مناهج علمية					
34	خطة التدريب الموضوعية تتوافق مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة					
35	وضع برامج التدريب والتعليم المستمر من اجل التحول إلى منظمة متعلمة					
36	تقوم المؤسسة بتقييم السياسات التدريبية من اجل ضمان فعالية التدريب					
<b>إستراتيجية التعويضات والمكافآت</b>						
37	تعتمد المؤسسة على نظام حوافز مرنة					
38	يساهم نظام الحوافز والأجور في المؤسسة على تحفيز الأفراد ودفعهم لبذل جهد أكبر					
39	تعتمد المؤسسة على وضع نظام حوافز يتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ( المنافسين وتغيرات السوق)					
40	تعتمد المؤسسة على نظام حوافز متنوع (حوافز مادية ومعنوية)					

					41	تسعى المؤسسة إلى توفير حوافز خاصة بالأفراد المتميزين من أجل الحفاظ عليهم
						<b>إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية</b>
					42	يتم تقييم الأفراد العاملين في المؤسسة على أسس موضوعية
					43	يساهم نظام تقييم الأداء في تطوير الأفراد وزيادة مهاراتهم
					44	يستخدم نظام التقييم في الترقية ومنح مختلف الحوافز
					45	تستخدم نتائج تقييم الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية
					46	يعد نظام تقييم أداء الأفراد وسيلة لزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين

## الملحق رقم 02 مخرجات برنامج SPSS

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.554	06

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.601	07

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.487	08

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.873	05

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.713	05

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.859	05

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.811	05

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.846	05

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.832	46

عبارات الجزء الثاني: مقومات القيادة الإستراتيجية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
توفر الإدارة العليا الوقت الكافي لإعداد الخطط الإستراتيجية فيما يتعلق بالموارد البشرية	120	3.7786	.88646
لدى المؤسسة خطة إستراتيجية طويلة الأجل فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية متكاملة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة	120	3.6300	.86510
لدى المدير القدرة على التعامل مع المواقف الغير متوقعة والتي تتصف بالغموض والتعقيد	120	3.5503	.87598
يوجد نظام معلومات يساهم في شرح وتطوير الرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	120	3.5376	.86045
يمكن تحويل الرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة وأهداف المؤسسة	120	3.6017	.93852
يقوم المدير بتحليل البيئة الخارجية (ثقافية، سياسية، قانونية، اقتصادية، تكنولوجية ) والبيئة الداخلية لتحديد مصادر القوة ونقاط الضعف فيما يخص الموارد البشرية	120	3.5659	.91742
يتم اطلاع كافة الموظفين على خطط التطوير الخاص بالعمل	120	2.1386	1.03646
يزود المدير الموظفين بالتفاصيل الاضافية عند استفسارهم عن خطط التطوير	120	2.4324	1.23673
يتم عقد اجتماعات دورية بين المدير والموظفين لمناقشة ظروف العمل.	120	3.5948	1.11023
يسمح للموظفين بالإدلاء بملاحظاتهم الخاصة فيما يتعلق بالأساليب والطرق المستخدمة في انجاز أعمالهم.	120	3.5786	0.85146
يراعي المدراء الاختلافات الفردية بين الموظفين في سلوكهم وتصرفاتهم في العمل	120	3.9210	1.01889
يراعي المدراء الاختلافات الفردية بين الموظفين في سلوكهم وتصرفاتهم في العمل	120	4.2824	0.94873
يتوفر لدى الموظفين الذرية الكافية بالمهام المطلوبة منهم والمتعلقة بوظائفهم	120	3.4993	0.81261
يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	120	2.0000	1.36136
يتم تكوين فرق العمل من أقسام وإدارات مختلفة	120	2.3417	1.21385
من خلال فرق العمل يتم وضع أهداف العمل بطريقة جماعية	120	2.2252	1.18347
تكوين فرق العمل يساهم في تقديم أفكار وإبداء ملاحظاتهم حول طريقة انجاز العمل	120	2.4979	1.19634

يتم تكوين فرق العمل من خلال تحديد واضح للنتائج والاهداف المرغوب تحقيقها	120	3.4859	1.58924
العمل من خلال الفريق يزيد من استعداد الموظفين للمشاركة مع زملائهم في حل مشاكل العمل	120	2.2114	1.02378
تساعد فرق العمل الإدارة في رصد الاخفاقات والاختلالات في سير العمل	120	2.0338	1.63511
تكوين فرق العمل يساعد على مقارنة نتائج العمل مع المعايير الموضوعية	120	2.5938	1.01219
تكون هناك متابعة لانجاز المهام بصفة دائمة من خلال تكوين فرق العمل	120	3.6072	.84135
امتلك رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير .	120	3.8238	.95226
أقوم بشكل مستمر بتوضيح أولويات التغيير على كافة المستويات الإدارية	120	3.9141	.94114
أشجع كافة العاملين من اجل انجاز عملية التغيير	120	3.7893	.96790
أشجع على الابتكارات والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير	120	3.5269	.88776

### عبارات الجزء الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بشكل دائم قبل البدء في إجراءات الاستقطاب	120	3.1286	1.04646
يتم تعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة والكفاءة	120	3.6500	1.14010
هناك توافق بين خطط التوظيف وأهداف المؤسسة المستقبلية (الاحتياجات والتوظيف وفق أهداف المؤسسة)	120	2.8703	1.03098
تأخذ المؤسسة التكاليف بعين الاعتبار عند وضع خطط الاستقطاب والاختيار (تسمى لتخفيض تكاليف التوظيف)	120	3.8376	1.01045
تقوم المؤسسة بتقييم سياسات التوظيف من اجل تحسينها مستقبلا (طرق الاستقطاب والاختيار)	120	3.1417	1.02852
لدى المؤسسة خطة إستراتيجية تتعلق بإدارة برنامج ومحتوى التدريب	120	2.9159	.98142
لدى المؤسسة القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفق مناهج علمية	120	2.9586	.94246
خطة التدريب الموضوعية تتوافق مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة	120	3.0724	.95173
وضع برامج التدريب والتعليم المستمر من اجل التحول الى منظمة متعلمة	120	3.1548	.97123
تقوم المؤسسة بتقييم السياسات التدريبية من اجل ضمان فعالية التدريب	120	3.4086	1.94146

تعتمد المؤسسة على نظام حوافز مرن	120	3.9010	1.02189
يساهم نظام الحوافز والأجور في المؤسسة على تحفيز الأفراد ويدفعهم لبذل جهد أكبر	120	3.4124	1.60373
تعتمد المؤسسة على وضع نظام حوافز يتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ( المنافسين وتغيرات السوق )	120	2.9893	.93161
تعتمد المؤسسة على نظام حوافز متنوع (حوافز مادية ومعنوية)	120	3.1031	.96136
تسعى المؤسسة إلى توفير حوافز خاصة بالأفراد المتميزين من أجل الحفاظ عليهم	120	3.8917	.94285
يتم تقييم الأفراد العاملين في المؤسسة على أسس موضوعية	120	3.2652	.93147
يساهم نظام تقييم الأداء في تطوير الأفراد وزيادة مهاراتهم	120	2.7579	.84134
يستخدم نظام التقييم في الترقية ومنح مختلف الحوافز	120	2.8759	.87124
تستخدم نتائج تقييم الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية	120	3.0514	.79078
يعد نظام تقييم أداء الأفراد وسيلة لزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	120	3.6238	1.12111

#### Corrélations

		الرؤية الإستراتيجية	مهارات الاتصال	تكوين فرق العمل	قيادة التغيير	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
الرؤية الإستراتيجية	<b>Corrélation de Pearson</b>	1	,149	,156	,189	,520**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>		,001	,000	,002	,002
	<b>N</b>	120	120	120	120	120
مهارات الاتصال	<b>Corrélation de Pearson</b>	,149	1	,254	,122	,225**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,001		,002	,001	,001
	<b>N</b>	120	120	120	120	120
تكوين فرق العمل	<b>Corrélation de Pearson</b>	,156	,254	1	,356	,128**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,000	,002		,001	,000
	<b>N</b>	120	120	120	120	120
قيادة التغيير	<b>Corrélation de Pearson</b>	,189	,595**	,356	1	,385**
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,002	,000	,001		,001
	<b>N</b>	120	120	120	120	120
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	<b>Corrélation de Pearson</b>	,520**	,225**	,128**	,385**	1
	<b>Sig. (bilatérale)</b>	,002	,001	,000	,001	
	<b>N</b>	120	120	120	120	120



\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	90	75	75	75
	2.00	30	25	25	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	8	6.66	6.66	6.66
	2.00	26	21.66	21.66	28.32
	3.00	32	26.66	26.66	55
	4.00	54	45	45	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	90	75	75	75
	2.00	30	25	25	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	16	13.33	13.33	13.33
	2.00	42	35	35	48.33
	3.00	24	20	20	68.33
	4.00	38	31.66	31.66	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

نطاق الإشراف

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	11	9.16	9.16	9.16
	2.00	59	49.16	49.16	58.32
	3.00	29	24.16	24.16	82.48
	4.00	21	17.5	17.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

### الملحق رقم 3

#### قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة

اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة	البلد
خيري علي اوسون	أستاذ التعليم العالي	التخصص العام : إدارة الأعمال	الجامعة : بوليتكنيك دهوك الكلية التقنية الإدارية ( عميد الكلية )	إقليم كوردستان العراق
عرابة الحاج	أستاذ التعليم العالي	مراقبة التسيير	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الجزائر
علي فلاح الزعبي	أستاذ مشارك (دكتور)	إدارة الاعمال و التسويق الدولي	جامعة عمان العربية	الاردن
مناصيرية رشيد	أستاذ محاضر	إدارة الأعمال	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الجزائر
ميسر الجبوري	أستاذ محاضر	إدارة الأعمال مستشار في نظام إدارة الجودة الشاملة	جامعة الموصل	العراق
دويس الطيب	استاذ التعليم العالي	اقتصاد	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الجزائر

الإهداء

الشكر والتقدير

الملخص

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة..... أ

## القسم الأول: الإطار النظري والتطبيقي

### الفصل الأول: القيادة الإستراتيجية ومقوماتها في الفكر الإداري

تمهيد..... 02

1.1. الإطار المفاهيمي للقيادة الادارية..... 03

1.1.1. مفهوم القيادة..... 03

2.1.1. مفهوم القيادة الادارية..... 04

3.1.1. الإدارة والقيادة الإدارية..... 05

2.1. نظريات القيادة الإدارية..... 09

1.2.1. النظريات التقليدية..... 09

1.1.2.1. نظرية السمات..... 10

2.1.2.1. نظرية الرجل العظيم..... 11

2.2.1. النظريات السلوكية..... 11

1.2.2.1. نظرية الشبكة الإدارية لـ Black و Mouton..... 11

2.2.2.1. نظرية X و نظرية Y لـ ماك كريغور..... 13

3.2.2.1. دراسات ميتشيغان Michigan..... 13

3.2.1. النظريات الموقفية..... 14

1.3.2.1. النظرية الموقفية لفيدرل Filder..... 15

3.1. القيادة الإستراتيجية وأهميتها في الفكر الإداري..... 16

1.3.1. مفهوم القيادة الإستراتيجية..... 16

1.1.3.1. الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية..... 18

2.1.3.1. أهمية القيادة الإستراتيجية..... 21

22.....	2.3.1. أنماط القيادة الإستراتيجية.
22.....	1.2.3.1. القيادة التحويلية.
25.....	2.2.3.1. القيادة التبادلية.
25.....	3.3.1. القيادة الرؤيوية.
26.....	<b>4.1. مقومات القيادة الإستراتيجية</b>
26.....	1.4.1. الرؤية الإستراتيجية.
28.....	2.4.1. مهارات الاتصال.
32.....	3.4.1. قيادة التغيير.
39.....	4.4.1. تكوين فرق العمل.
42.....	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

44.....	تمهيد
45.....	<b>1.2. مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية</b>
45.....	1.1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية.
47.....	2.1.2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
51.....	3.1.2. مهام إدارة الموارد البشرية.
52.....	4.1.2. أهداف إدارة الموارد البشرية.
53.....	<b>2.2. مدخل إلى نظام معلومات الموارد البشرية</b>
54.....	1.2.2. مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية.
55.....	2.2.2. مراحل تطور نظم معلومات الموارد البشرية.
55.....	3.2.2. مكونات نظام معلومات الموارد البشرية.
58.....	4.2.2. اثر نظام معلومات الموارد البشرية على فعالية استراتيجيات الموارد البشرية.
59.....	5.2.2. مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية.
61.....	<b>3.2. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية</b>
61.....	1.3.2. مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
62.....	2.3.2. أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
62.....	2.3.2. متطلبات تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.
63.....	2.3.2. النماذج النظرية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

72.....	4.2. الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية
72.....	1.4.2. إستراتيجية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية
71.....	2.4.2. إستراتيجية التدريب وتطوير الموارد البشرية
75.....	3.4.2. إستراتيجية التعويضات والمكافآت
76.....	4.4.2. إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
77.....	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الدراسات السابقة

79.....	تمهيد
80.....	1.3. الدراسات باللغة العربية
89.....	2.3. الدراسات باللغة الأجنبية
92.....	3.3. التعقيب على الدراسات السابقة
98.....	خلاصة الفصل

### القسم الثاني: الدراسة الميدانية

#### الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

100.....	تمهيد
101.....	1.4. تحديد مجتمع وعينة الدراسة
101.....	1.1.4. مجتمع الدراسة
102.....	2.1.4. عينة الدراسة
102.....	2.4. أداة الدراسة
104.....	3.4. صدق أداة الدراسة
105.....	4.4. ثبات أداة الدراسة
106.....	5.4. خصائص أفراد عينة الدراسة الميدانية
107.....	1.4.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
108.....	2.4.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
109.....	3.4.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
110.....	4.4.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
111.....	5.4.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف
112.....	5.4. الأدوات المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية

113.....	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية</b>	
115.....	تمهيد
116.....	<b>1.5. عرض النتائج الخاصة بالأسئلة واختبار للدراسة الميدانية</b>
116.....	1.1.5. عرض وتحليل نتائج السؤال الأول
122.....	2.1.5. عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني
127.....	3.1.5. عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث
134.....	3.1.5. عرض وتحليل نتائج السؤال الرابع
138.....	<b>2.5. اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة</b>
138.....	1.2.5. نتائج اختبار الفرضية الأولى
139.....	2.2.5. نتائج اختبار الفرضية الثانية
141.....	3.2.5. نتائج اختبار الفرضية الثالثة
141.....	4.1.5. نتائج اختبار الفرضية الرابعة
143.....	خلاصة الفصل
145.....	خاتمة
147.....	المصادر والمراجع
147.....	الملاحق