

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة اعمال

أثر القيادات الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على

وزارة الشؤون الإسلامية "دراسة حالة"

إعداد الطالب/

عبدالله محمد عبيد الشمران

241000818

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. إلى والدتي، التي كانت لي مصدرًا للحب والدعم، وإلى والدي، الذي غرس فيّ قيمة المثابرة والاجتهاد.

إلى زوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريكة والداعمة في كل خطوة، أهدي هذا الإنجاز كتعبير عن امتناني العميق لصبرها وتشجيعها المستمرين.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يبخلوا عليّ بتوجيهاتهم وإرشاداتهم القيمة. كان لخبرتهم وعلمهم الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني هذه الرحلة ودعموها بكل ما أوتوا من قوة، أهدي هذا العمل تقديرًا لمساندتهم وتشجيعهم المستمر.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل إلى كل من آمن بقدراتي وقدم لي الدعم، سائلًا الله أن يجعل هذا الإنجاز بداية لمرحلة جديدة من النجاحات والتقدم.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والداعم الأكبر في كل خطواتي. إن دعمهم المعنوي والمادي، وتضحياتهم المستمرة، كان لهما الأثر العميق في نجاحي وتحقيقي لهذا الإنجاز.

كما أود أن أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك المخلص والسند الدائم. لقد كانت بدعمها وتشجيعها مصدر إلهام وقوة لي في جميع مراحل هذا العمل.

أشكر أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم العلمية القيمة ونصائحهم السديدة، التي كان لها دور كبير في إنجاح هذا البحث.

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

أود أيضاً أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، وشاركوا معي لحظات الفرح والتحدي. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز كل الصعوبات.

وفي الختام، أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو النصيح أو التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل نافعاً ومثمراً.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي- استثمار رأس المال البشري- تطوير رأس المال البشري- ثقافة منظمية فعالة) في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد الاستبانات القابلة للتحليل الاحصائي (144) استبانة تشكل ما نسبته (85%)، وتحليل البيانات بواسطة برنامج spss.

وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر القيادات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي- استثمار رأس المال البشري- تطوير رأس المال البشري- ثقافة منظمية فعالة) في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية.

وأوصت الدراسة بضرورة استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية بصورة تقوم على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمة وقطاعاتها والعاملون بها بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة التدريب مستمدة من الثقافة التنظيمية للمؤسسة ومناخها التنظيمي، وخططها واستراتيجياتها وسياساتها.

الكلمات المفتاحية: القيادات الاستراتيجية - إدارة الموارد البشرية - وزارة الشؤون الإسلامية.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	إهداء.....
د	شكرو وتقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
ل	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 مقدمة:.....
2	2.1 مشكلة الدراسة:.....
3	3.1 أهمية الدراسة:.....
4	4.1 أهداف الدراسة:.....
5	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6	6.1 فروض الدراسة:.....
6	7.1 نموذج الدراسة:.....
7	8.1 الدراسات السابقة:.....
18	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
19	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....

11.1	مصادر البيانات :	19
12.1	أدوات الدراسة:	20
13.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	20
14.1	حدود الدراسة :	21
22	الفصل الثاني: الإطار النظري	22
22	المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية	22
1.1.2	المقدمة:	22
2.1.2	مفهوم القيادة	22
3.1.2	مفهوم القيادة الإستراتيجية	24
4.1.2	القائد الاستراتيجي:	29
5.1.2	صفات القائد الإستراتيجي:	29
6.1.2	خطوات القيادة الإستراتيجية	31
7.1.2	القيادة والقيادة الإستراتيجية:	33
8.1.2	القيادة الإدارية والقيادة الاستراتيجية :	36
9.1.2	أهمية القيادة الإستراتيجية:	37
10.1.2	بيئة القيادة الإستراتيجية	40
المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية		43
1.2.2	تمهيد :	43
2.2.2	مفهوم إدارة الموارد البشرية والمسميات والمسئولية والمهام	44
3.2.2	أهمية إدارة الموارد البشرية	47

50	4.2.2 الأهمية الاقتصادية للقوى البشرية.....
50	5.2.2 الأهمية الاجتماعية للقوى البشرية :.....
51	6.2.2 مسؤولية إدارة الموارد البشرية.....
52	7.2.2 مهام إدارة الموارد البشرية:.....
55	8.2.2 الأنشطة والتنظيم والبيئة الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية.....
60	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
60	1.3 تمهيد:.....
60	2.3 أنواع مصادر البيانات:.....
60	3.3 مجتمع الدراسة:.....
69	4.3 أداة الدراسة:.....
72	الفصل الرابع: تحليل بيانات وفرضيات الدراسة.....
72	1.4 المعالجة الإحصائية:.....
81	2.4 اختبار فرضيات الدراسة:.....
90	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
90	1.5 النتائج:.....
91	2.5 التوصيات:.....
93	Abstract.....
94	المراجع.....
94	أولاً: المراجع العربية.....
98	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....

Iالملاحق

IIاستمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
60	جدول رقم (1) أوزان فقرات مقياس الدراسة
61	جدول رقم (2) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب العمر
62	جدول رقم (3) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الجنس
63	جدول رقم (4) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
64	جدول رقم (5) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي
65	جدول رقم (6) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب عدد الاشخاص المعالين
66	جدول رقم (7) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المستوى الوظيفي
67	جدول رقم (8) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الراتب الاجمالي
68	جدول رقم (9) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة
70	جدول رقم (10) معاملات الفا كرونباخ حسب متغيرات الدراسة
70	جدول رقم (11) معاملات ارتباط بيرسون بين كل متغير والدرجة الكلية للمقياس
73	جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير القيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية
74	جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير الخصائص الشخصية للقيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية
76	جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير المؤهلات العلمية للقائد الاستراتيجي وقيادة إدارة الموارد البشرية

77	جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير القيادة الاستراتيجية ورأس المال الفكري
78	جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية
79	جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير القيادة الاستراتيجية وخلق إدارة المعرفة
81	جدول رقم (18) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية
82	جدول رقم (18) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين الخصائص الشخصية للقيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية
82	جدول رقم (20) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين المؤهلات العلمية للقائد الاستراتيجي وقيادة إدارة الموارد البشرية
83	جدول رقم (21) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ورأس المال الفكري
84	جدول رقم (22) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية
84	جدول رقم (23) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وخلق إدارة المعرفة
85	جدول رقم (24) نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في الاتجاهات نحو أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية
88	جدول رقم (25) نتائج اختبار شيفيه

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
7	شكل (1) متغيرات الدراسة
61	شكل رقم (2) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب العمر
62	شكل رقم (3) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الجنس
63	شكل رقم (4) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
64	شكل رقم (5) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي
65	شكل رقم (6) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب عدد الاشخاص المعالين
66	شكل رقم (7) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المستوى الوظيفي
67	شكل رقم (8) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الراتب الاجمالي
68	شكل رقم (9) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تعيش منظمات الأعمال في القرن الحالي تحولات جذرية، نظراً لما تواجهه من تحديات ومشكلات بالغة الخطورة من منافسة شديدة، وتطور تكنولوجي وثقافي ومعرفي هائل في ظل بيئة متغيرة تتصف بالغموض والتعقيد وعدم التأكد، وهذا يتطلب وجود قادة استراتيجيين قادرين على تطوير الخطط والاستراتيجيات المناسبة والفعالة التي يستطيعون من خلالها مواجهة تلك التحديات وتحقيق الأهداف وصولاً إلى البقاء، والنمو. (معتوق، 2022)

وتعتبر القيادة الاستراتيجية محوراً ترتكز عليه نشاطات المنظمة المختلفة خاصة في ظل العصر الحديث وما يشهده العالم من تغييرات متسارعة وكبيرة في شتى مجالات الأعمال، لا سيما العقد الأخير من القرن الماضي استلزمت وجود القيادة الحكيمة من ذوي المهارات والقدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر السريعة، ومحاولة المتابعة والاستشراف المستمر للبيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها. (النجار، 2022)

فقد ظهرت الحاجة إلى تبني المنظمات الممارسات الاستراتيجية لترشيد السلوك وحشد الطاقات وتنسيق القدرات والجهود وتوجيه المنظمة إلى المسار الصحيح، وأكدت العديد من الدراسات أن القيادة الاستراتيجية لها دورها الواضح في تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال مجموعة من الأدوار المتفاعلة منها إدارة موارد المنظمة والتي من بينها تنمية وتطوير رأس المال البشري والمساهمة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي، وأنشاء ثقافة تنظيمية فعالة، واستخدام أنظمة رقابية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية ويكتسب موضوع إدارة الموارد البشرية بمختلف مفاهيمه أهمية بالغة على المستوى العالمي. (قيقب، 2023)

وقد لوحظ في الفترة الأخيرة اهتمام دولي متزايد نحو الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية للوصول إلى مستقبل مستدام وذلك بعد أن كان العالم يتجه نحو مجموعة من الكوارث البشرية والبيئية المحتملة

كالاحتباس الحراري، والتدهور البيئي وتزايد النمو السكاني والفقر، وفقدان التنوع البيولوجي، واتساع نطاق التصحر، وما إلى ذلك.

وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية مدرسة فكرية عالمية تنتشر في معظم دول العالم النامي والصناعي على حد سواء، تتبناها هيئات شعبية ورسمية وتطالب بتطبيقها، فعقدت من أجلها الملتقيات العلمية كالمؤتمرات والندوات ورغم الانتشار السريع لمفهوم إدارة الموارد البشرية منذ بداية ظهورها إلا أن هذا المفهوم مازال غامضاً بوصفه مفهوماً وفلسفة وعملية إدارية لا زال يفسر بطرق مختلفة من قبل الكثير من الباحثين. (brahi, & Musa. 2020)

إن اسهام ممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في مختلف الوزارات بشكل عام وفي وزارة الشؤون الإسلامية بشكل خاص، سيكون له تأثير ايجابي على تغيير مؤشرات الأداء في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأصبح من الواقع اليوم - مما لا يقبل الشك أن إدارة الموارد البشرية بمختلف أبعادها تمثل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة والأكثر تلاؤماً مع التغييرات المتسارعة في شتى المجالات، وكذلك تمثل توجهها وهدفاً استراتيجياً ينتظر من المنظمات بلوغه، وانطلاقاً مما سبق فإن الدراسة الحالية تكتسي أهميتها حول التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية بالمملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة:

شهدت السنوات الأخيرة عدداً من التغييرات المتسارعة في البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال صاحبها درجة عالية من حالات الغموض، وعدم التأكد، تأثرت فيها معظم قطاعات الأعمال، بما فيها وزارة الشؤون الإسلامية، فقد زادت حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وأصبحت متطلبات البقاء والاستمرار أصعب وأكثر تعقيداً الأمر الذي استدعى وزارة الشؤون الإسلامية إلى تكريس جميع الجهود من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والخروج عن النهج التقليدي في إدارة عملياتها، وفي نوعية الخدمات

المقدمة وكمياتها، سعياً إلى جذب العملاء الجدد والمحافظة على العملاء الحاليين في ذات الوقت. (Wafula.

(& Muathe, 2019

ولتحقيق ما تم التنويه عنه، فإن ذلك يعتمد على الموارد البشرية المؤهلة العاملة في الشئون الإسلامية في المقام الأول؛ لأن الموارد البشرية تمثل جوهر الميزة التنافسية، والمصدر المتجدد للأفكار الخلاقة والابتكارية، وهنا يبرز الدور الأكبر للوحدات الإدارية للموارد البشرية في تزويد دوائر العمليات بالموارد البشرية التي تمتلك المعرفة والمهارات والقدرات الكافية للقيام بالأدوار الاستراتيجية التي أنيطت بها، فهذه الدوائر مسؤولة عن جذب الموارد البشرية المؤهلة، وتدريبها، والمحافظة عليها. (الجمالي، 2023)

لا سيما وأن القطاع الشئون الإسلامية يعتمد وبشكل أساسي على عمليات التطوير المستمر التي تحتاج إلى كفاءات بشرية قادرة على توليد المعرفة، والحصول عليها من مصادرها المتنوعة، وتطويرها، وتخزينها وتطبيقها بالطرق الصحيحة ونظراً لما تتطلبه هذه المهام من تكريس الجهود والوقت، لا بد وأن يترافق ذلك مع حس عال بالولاء والانتماء للوزارة، وسلوك المواطن الذي يتجلى بالرغبة الحقيقية للعطاء وخدمة مصلحة الوزارة حتى وإن كان خارج أوقات العمل الرسمي، وإن لم تكن هذه الجهود مأجورة وعليه، فقد جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر القيادات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشئون الإسلامية.

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع على أثر القيادات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشئون الإسلامية، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في القيادة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية.

● الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس على أثر القيادات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية، مما يساعد صناع القرار في وزارة الشؤون الإسلامية في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد وزارة الشؤون الإسلامية على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية، والموارد البشرية، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

● الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على القيادة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل على أثر القيادات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية.

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على أثر القيادات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي- استثمار رأس المال البشري- تطوير رأس المال البشري- ثقافة منظميته فعالة) في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية.

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية.
- معرفة مدى تأثير استثمار رأس المال البشري في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية.

- التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري على إدارة الموارد البشرية ف وزارة الشؤون الإسلامية.
- التعرف على أثر الثقافة المنظمة الفعالة للقيادة على إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والمقترحات حول الدراسة يمكن الاستفادة منها مستقبلا.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية القيادات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي- استثمار رأس المال البشري- تطوير رأس المال البشري- ثقافة منظميه فعالة) في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية؟

وينتق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى يؤثر استثمار رأس المال البشري في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية السعودية؟
- السؤال الثالث: هل يوجد أثر لتطوير رأس المال البشري على إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية السعودية؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير الثقافة المنظمة الفعالة في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي- استثمار رأس المال البشري- تطوير رأس المال البشري- ثقافة منظمه فعالة) في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستثمار رأس المال البشري في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة المنظمية الفعالة في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة:

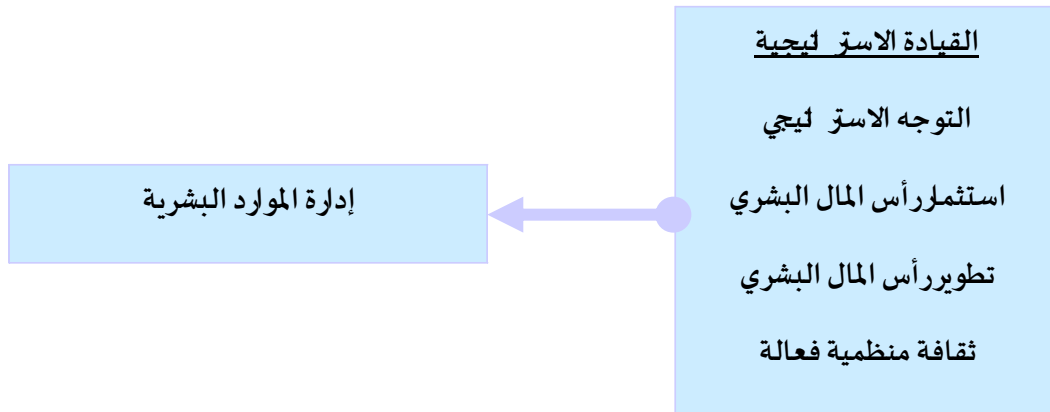
يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر القيادات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي- استثمار رأس المال البشري- تطوير رأس المال البشري- ثقافة منظمه فعالة) في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية.

المتغير المستقل: القيادات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي- استثمار رأس المال

البشري- تطوير رأس المال البشري- ثقافة منظمية فعالة)

المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية.

شكل (1): متغيرات الدراسة



من إعداد الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (الشلمة، 2021)

— يهدف البحث إلى بيان دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء المتمثلة ببعض أبعاده وهي (التدريب

الأخضر والتقييم الأخضر) وإدارة الموهبة الاستراتيجية (استقطاب الموهبة، إدارة أداء الموهبة،

تطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة).

— لذا يأخذ الموضوع أهمية بالغة كونه يهتم بموضوع حديث نسبياً إلا وهو الموارد البشرية الخضراء

وكيف يمكن أن يستقطب المواهب الأكاديمية، كما يقوم البحث بتحديد العلاقة بين أبعاد الموارد

البشرية الخضراء وإدارة الموهبة.

— وقد تم إجراء تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من الميدان المبحوث باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) واستخراج الوصف التشخيصي للمتغيرات إذ تم استرجاع (45) استمارة استبيان من أصل (50)

— وقد تم التوصل إلى الاستنتاجات والمقترحات التي تخص البحث بما يحقق أكبر فائدة.

2. دراسة (محمد، 2023)

— يهدف البحث إلى توضيح أثر خفة الحركة الاستراتيجية كمدخل في إرساء المواهب البشرية لمجموعة من القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، وزيادة إدراك عينة البحث بموضوعات (خفة الحركة الاستراتيجية المواهب البشرية) وكيفية الاستفادة منها في عملية التخطيط الاستراتيجي للمديرية مجتمع البحث. واختصرت مشكلة البحث في: ما مدى تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في إرساء المواهب البشرية، عن طريق الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات.

— واعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث، وتم الاعتماد على عينة قصدية لآراء القيادات الأمنية من رتبة (العقيد، العميد، اللواء) في المستويات الإدارية العليا في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، وعليه ومن أجل إمكانية تعميم نتائج البحث، وتم توزيع (٨٥) استمارة، استرجع منها (٧٩) صالحة للتحليل، واستخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لوصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياتها.

— وتوصلت البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: تبين من خلال نتائج الجانب الميداني وجود علاقة ارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية وتطوير المواهب البشرية في الميدان المبحوث، لتشير هذه النتائج إلى أن تطوير المواهب البشرية يعتمد بشكل جيد على أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية، أي تشير هذه العلاقات إلى أنه كلما زاد توجه قادة الشركة نحو تبني خفة الحركة الاستراتيجية كلما ساهم ذلك في تطوير المواهب البشرية.

— وقدمت البحث مجموعة من المقترحات كان أهمها تهيئة الظروف الملائمة والمناسبة والاهتمام بأداء المورد البشري وتحفيزه لكي يقدم كل ما لديه من قدرات ومهارات وإبداعات وابتكارات فكرية وفنية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية.

3. دراسة (قيقب، 2023)

— هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

— واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من القيادات الأكاديمية والإدارية في (10) جامعات أهلية، وبلغ عددهم (283) فرداً، وهم يمثلون ما نسبته (77.75%) من مجموع مجتمع الدراسة.

— وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها من وجهة نظر أفراد العينة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.601)، ووزن نسبي (72.02%)، وكانت درجة تقدير أفراد العينة لمستوى تحقيق العدالة التنظيمية بجميع أبعادها متوسطة، بمتوسط حسابي (3.165)، ووزن نسبي (63.29%)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.867)، ووجود أثر للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير التابع (العدالة التنظيمية) بنسبة (77.70%). وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية، لاسيما ما يتعلق باستثمار رأس المال البشري وتطويره، والاهتمام بمنهج العدالة التنظيمية بوصفها واحدة من أهم الآليات التي تؤثر على زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين، وتطوير قدراتهم على الإبداع والابتكار.

4. دراسة (معتوق، 2022)

— هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تحقيق التنمية المستدامة بشركة المدار الجديد-طرابلس.

— تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لتحقيق أهداف الدراسة، حيث بلغ عدد

أفراد عينة الدراسة (44) موظفا من القيادات الإدارية بالشركة.

— وقد تم تصميم استمارة استبانة وتوزيعها على العينة المستهدفة، حيث تم الحصول على (36) مفردة

مطابقة لإجابات الدراسة وتساؤلاتها.

— وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة كان

مرتفعا، وكذلك مستوى تحقيق التنمية المستدامة بالشركة جاء مرتفعا، وأن هناك أثر ذو دلالة

إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة بالشركة قيد الدراسة.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على استحداث وحدة أو قسم يكون بمسمى "إدارة التنمية

المستدامة" يكون هدفها الأساسي تعزيز مفهوم وأهداف التنمية المستدامة في الشركة قيد الدراسة،

وذلك من خلال عقد الندوات واللقاءات وورش العمل، وأيضا الاهتمام بشكل أكبر بتضمين

استراتيجيات الجودة الشاملة التي تدعم وظائف الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر وذلك لزيادة

الفعالية الاقتصادية للشركة وتقليل المخاطر البيئية قدر الإمكان.

5. دراسة (النجار، 2022)

— هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي

بشكل عام وجامعة الاستقلال بشكل خاص، وكذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروق بين

متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسات الإدارة الاستراتيجية في جامعة

الاستقلال.

— ولتحقيق هدف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليل، واعتمد الباحثان في توزيع

الاستبانة على عينة المسح الشامل، حيث اشتملت عينة البحث على (74) من النواب والعمداء

ورؤساء الأقسام والمديرين في جامعة الاستقلال من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (74)،

مفردة بنسبة استرداد 100%، كما اعتمدنا في تحليل البيانات على أساليب الإحصاء الوصفي

باستخدام برنامج (SPSS).

- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أكدت الدراسة على وجود أثر كبير ومميز لممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وجامعة الاستقلال على وجهه الخصوص حيث بلغت تقديرات عينة الدراسة حول أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال بنسبة (71%)، كما أشارت النتائج إلى أن الإدارة العليا للجامعة لديها رؤيا مستقبلية باحتياجات من الموارد البشرية والمادية، كما يعزى الباحثان إلى ارتقاء الجامعة من خلال التطورات المستمرة لدى الجامعة والتي تسعى الجامعة إلى تحقيقها من خلال رؤيتها المستقبلية.
- وبناء على ما جاءت به نتائج الدراسة كان من أهم توصيات الباحثان: أن تقوم الإدارة الجامعية على وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة في عملية صياغة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الاستقلال بشكل خاص. وأن تعمل الإدارة الجامعية على تحديد المستفيدين من الجامعة من حيث أماكن تواجدهم وكذلك اهتمام الإدارة الجامعية بالثقافة التنظيمية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للجامعة.

6. دراسة (الشرمان، 2018)

- هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة من خلال سلوك المواطنة التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (13) بنكاً تجارياً، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغت (8) بنوك. قامت الباحثة بتوزيع (92) استبانة على العاملين بالمراكز الوظيفية الآتية (مدير موارد بشرية، ومساعد أو نائب مدير موارد بشرية، ورئيس قسم موارد بشرية، ورئيس شعبة موارد بشرية، الذين يعملون في الإدارة العامة للبنوك الثمانية في عمان، إذ استرجعت (92) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة استرجاع بلغت (100.0%).
- وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية (التدريب والتعويضات) على عمليات إدارة المعرفة وعلى سلوك المواطنة التنظيمي وبذات الوقت لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية

التوظيف على عمليات إدارة المعرفة وعلى سلوك المواطنة التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة مجتمعة ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستراتيجيات الموارد البشرية مجتمعة على العناصر (اكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتشارك المعرفة) من خلال المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمي) باستثناء عنصر تخزين المعرفة فلم يكن هنالك أثر للمتغير الوسيط عليه.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان من أهمها زيادة الوعي لدى الإدارات والقيادات في تلك في البنوك بأهمية استراتيجيات الموارد البشرية خاصة استراتيجية التوظيف، وتوفير متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمي لدى العاملين في البنوك.

7. دراسة (الحمداني، 2020)

يهدف البحث الحالي إلى بيان مدى قوة الاستفادة من القيادة الخادمة من خلال أبعاده (الرؤية، تطوير مقدرات العاملين، التمكين، الممارسات الأخلاقية) في بناء استراتيجيات إدارة مواهب الأفراد العاملين من خلال أبعاده (استراتيجية جذب المواهب، استراتيجية تطوير المواهب، استراتيجية المحافظة على المواهب، استراتيجية تخطيط الإحلال الوظيفي) لدى جامعة الفلوجة. ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثون بتصميم الاستبانة لكونها أداة لجمع المعلومات، فقد تم استخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الميسرة التي تتيح جمع البيانات من المجتمع بشكل مريح، ووقع الاختيار على عينة من القيادات الجامعية والمتمثلة كليات جامعة الفلوجة وهي (الإدارة والاقتصاد، القانون، الطب البيطري، العلوم الإسلامية، الطب، والعلوم التطبيقية) التي تشكل (42) موظفا من مجمل ما تشكله الكليات في جامعة الفلوجة، وهم (عميد الكلية، ومعاون العميد، ورؤساء المهام، ومديري الأفراد)، وباعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية المنتقاة لدراسة العلاقة والأثر والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط).

— توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها بأن هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب البشرية لدى قادتها والتي تعتبر هي وسيلة فاعلة للنجاح والتطور والتقدم في جامعة الفلوجة، وقدم الباحثون مجموعة من المقترحات التي تنسجم مع تلك الاستنتاجات كان أهمها تقديم ندوات وبرامج وتوعية تثقيفه تسمح للموهوبين من خلالها إلى تطوير وبناء مواهبهم وتطبيقها على أرض الواقع وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين في جامعة الفلوجة.

8. دراسة (الطورة، 2021)

— هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها، في ممارسات ريادة الأعمال في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن.

— واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (179) فرداً من العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن، البالغ عددها (6) شركات.

— وقد قامت الدراسة بمسح شامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة، واستخدمت عدداً من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها؛ باستخدام الرزمة الإحصائية (22 SPSS).

— وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى توافر القيادة الاستراتيجية، بأبعادها، وممارسات ريادة الأعمال بأبعادها، قد بلغ الدرجة المتوسطة على مقياس (ليكرت) الخماسي، في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة في الأردن. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على ممارسات ريادة الأعمال بأبعادها.

— وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية، في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن؛ لدورها الهام في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال.

9. دراسة (الطيب، 2016)

— لقد جاءت هذه الدراسة تحت عنوان أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء القيادات الإدارية، وذلك بالتطبيق على مجموعة شركات جيا الصناعية كأحد النماذج المتطورة في مجال تجميع وتصنيع

السيارات والآليات والمعدات الزراعية والطبية وكذلك معدات البناء والتشييد والصحة والتعليم، وذلك في الفترة من 2000م إلى 2016م لمعرفة أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء القيادات الإدارية والتي تعد من الروافد الرئيسة للنمو والتقدم في أي دولة، وعلى كافة الأصعدة في القطاعين الحكومي والخاص، والمساهمة بفعالية في تحقيق مزيداً من المكتسبات الاجتماعية والاقتصادية، كدور فعال وملموس في تنمية المجتمع والسعي نحو تحقيق تكامل بين الاستفادة من التقنيات الحديثة في مجالات الصناعات المختلفة وبناء استراتيجيتها المختلفة، التنموية والاقتصادية والتنافسية، إضافة إلى السعي نحو اكتشاف الفرص والمكتسبات وكيفية ترابطها وتنميتها والنظر إليها كأفضل الطرق للمحافظة على القدرات المالية والاقتصادية والتنافسية، وامتلاك القدرة على مواكبة التطورات المستمرة والمحافظة على ريادتها كأفضل وسائل للاستثمار والعمل على التطوير والابتكار في المجالات الإنتاجية والخدمية، ولتحقيق ذلك تم اختبار الفروض الآتية: مدى أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء القيادات الإدارية، مدى أثر استخدام الإدارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير القيادات الإدارية، مدى أثر الإدارة الاستراتيجية على استخدامات التكنولوجيا، مدى أثر الإدارة الاستراتيجية على مكونات البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال. 5. مدى أثر أداء القيادات الإدارية في منظمات الأعمال.

— فقد اعتمد الباحث على عدة مناهج دراسية وهي كالآتي:

○ المنهج الوصفي، المنهج التاريخي، المنهج التحليلي، المنهج الإحصائي، وذلك لتحديد مسار الدراسة والتي تم إجراؤها في مجموعة جياذ الصناعية.

— وقد توصلت الدراسة إلى النتائج: إن قياس أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء القيادات الإدارية بمجموعة جياذ الصناعية، كنماذج للشركات السودانية العاملة في مجال تجميع وتصنيع السيارات والمعدات المختلفة، يعتبر من أفضل المناهج وذلك من خلال التخطيط الفعال والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، إن مستوى أداء القيادات الإدارية وإلمامهم بمنهجية الإدارة الاستراتيجية، يعد ممتازاً ومتميزاً ومتماشياً مع قيم وأخلاقيات الأداء الوظيفي، هنالك منهجية علمية تترجم وبفعالية تامة أداء القيادات الإدارية بمجموعة جياذ الصناعية في المجالات شتى، هنالك أثر فعال وأسلوب متطور لأداء القيادات الإدارية والرضا الوظيفي لدى العاملين بمجموعة

جياذ الصناعية، يوجد مفهوم كامل للبناء الاستراتيجي الإداري في مجموعة جياذ الصناعية، يوجد تنام بين أداء القيادات الإدارية والعاملين بمجموعة جياذ الصناعية والإدارات المختلفة، العليا، الوسطى، والدنيا، وذلك مما يؤكد وجود فهم للإدارة الاستراتيجية ووسائل تطبيقها وأدائها، يوجد أثر وفعالية وخيال علمي وطموحات للقيادات الإدارية بمجموعة جياذ الصناعية وذلك بالعمل على تطوير وتوطين الصناعات المختلفة بالسودان، هنالك درجة عالية من الثقة نحو تحديد الكفاءات المحورية وتطويرها وذلك بما يتماشى والإدارة الاستراتيجية بمجموعة جياذ الصناعية وبناء على هذه النتائج.

— فقد توصل الباحث إلى أهم التوصيات نجملها في الآتي: ضرورة السعي نحو تطبيق أساليب الإدارة الاستراتيجية بجميع مكوناتها بمفهومها العلمي بمجموعة جياذ الصناعية، ضرورة أن تتخذ المنظمات أساليب الاتجاهات الحديثة للإدارة الاستراتيجية وذلك في بناء قدرات القيادات الإدارية بمنهجية علمية، ضرورة أن تلعب القيادات الإدارية بمجموعة جياذ الصناعية الدور الرئيس في نجاح استراتيجيات الموارد البشرية والعمل على تنميتها باستمرار، ضرورة تطوير البرامج التدريبية بطريقة متواصلة وذلك لمواكبة التطورات في مجال تقانة الصناعات التحويلية والحديثة والاستفادة من الموارد المتوفرة في البيئة الصناعية بمجموعة جياذ الصناعية، ضرورة تطوير قدرات القيادات الإدارية وذلك لتوفر الكفاءات العلمية في التخطيط الإداري والاستراتيجي، ضرورة التركيز نحو إحداث التأثير الإيجابي في سلوك العاملين في الأجل الطويل وذلك من خلال استخدام أسلوب فعالية القيادة والسلطة الشخصية والرسمية، ضرورة وجود إدارة منفصلة للتخطيط الإداري والاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية بمجموعة جياذ الصناعية، ضرورة تطوير البنية التحتية والتوظيف المنهجي للموارد الاقتصادية ونشر موازناتها المالية السنوية وذلك للوقوف على التطور والنماء الذي يطرأ على النواحي المالية والاقتصادية بمجموعة جياذ الصناعية.

10. دراسة (الجميلي، 2023)

— هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي من خلال دراسة آراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعة تكريت.

- ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بواسطة الاستبانة التي صممت لهذا الهدف والتي جمعت آراء كل من (رؤساء الأقسام والشعب) ليمثلوا مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (99) فرد وقد استخدمت الدراسة طريقة العينة الشاملة لجمع البيانات، وقد اعتمد الباحث في تصميمها على المصادر العلمية والدراسات السابقة.
- وإن أهم النتائج التي توصل اليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية على أبعاد النجاح الاستراتيجي لجامعة تكريت، وأوصى بتعزيز الاهتمام بأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية لزيادة النجاح الاستراتيجي لرئاسة جامعة تكريت وتعزيز اهتمام القيادة العليا بالأبداع والابتكار لغرض تحقيق الرقي والنمو للجامعة محل الدراسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Al-Zabi & Al-Nawasrah, 2017)

- هدفت إلى بيان أثر جدارات التفكير الاستراتيجي بأدواته (التفكير الاستراتيجي، والتفكير الابتكاري والتفكير المبني على الرؤية) في بناء المنظمة الذكية التي تعمل على أساس التعلم المستمر، وتوليد البدائل الاستراتيجية، وفهم البيئة عند استطلاع آراء (120) فرداً من المديرين والمساعدين والمشرفين على الإنتاج ورؤساء الإدارات في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي).
- وأفصححت الدراسة عن نتائج كان أهمها وجود اثر ذي دلالة إحصائية الجدارات التفكير الاستراتيجي في بناء المنظمة الذكية.
- كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده في التميز المنظمي، ووجود أثر ذا دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده في التميز المنظمي
- وأوصت الدراسة بما يلي: على القادة والأفراد في منظمات القطاع الخاص الاستمرار في تبني التفكير الاستراتيجي من أجل استدامة التميز المنظمي وتحقيق مستويات أعلى من التميز. كذلك تعزيز القدرات الاستشرافية وآليات الاستشراق الاستراتيجي للمستقبل.

2. دراسة (Abu Bakr ,2017)

— سعت إلى اختيار تأثير القيادة الاستراتيجية من حيث القائد الكاريزمي، والقائد الرؤيوي، والقائد وكيل التغيير والقائد الخادم في بناء التوجه الريادي من حيث الاستباقية، والابتكار والمخاطرة على موظفي القطاع العام الأردني.

— وأفصحت الدراسة عن وجود أثر في دلالة إحصائية الأساليب القيادة (الكاريزمية، والتغييرية والخدمية على بعد الاستباقية فقط من مجمل أبعاد زيادة الأعمال لدى عينة عشوائية عددها (500) فرداً من العاملين في منظمات القطاع العام المسؤولة عن توفير الخدمات الأساسية والتي تمثلت بـ (الصحة. والتعليم والزراعة، وغيرها)

— وتوصلت دراسة (2018) M التي تم تطبيقها على مديري الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في ولاية الاغوس في نيجيريا إلى وجود أثر معنوي الأدوات الإدارة الاستراتيجية لتحسين الأداء للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في ولاية الاغوس.

3. دراسة (Wafiula & Monthe, 2019)

— سعت القياس تأثير الإدارة الاستراتيجية من حيث المسح البيئي وصباغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية على أداء الحكومات المفوضة مع التركيز بشكل خاص على منطقة توركانا في كينيا.

— واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته موضوع الدراسة.

— وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعادها تؤثر بشكل إيجابي على أداء حكومة منطقة توركانا، وجاء بعدي الإدارة الاستراتيجية التنفيذ الاستراتيجية. وصباغة الاستراتيجية الأعلى تأثيراً لدى طواقم الإدارات الفنية في الحكومات المفوضة.

4. دراسة كل من (Ibrahim & Musa (2020)

— هدفت إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية على تطوير المنظمات الدولية من حيث جودة الخدمة والمساءلة، والشفافية).

— اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على المتغير الوصفي في وصف

متغيرات الدراسة في حين اتباع المنهج التحليلي لتحقيق هدف الدراسة واستخلاص مجموعة

النتائج،

— وقد توصلت إلى أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير على المساءلة، وكذلك على الشفافية، كما توصلت

الدراسة كذلك إلى وجود اثر ايجابي للإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمة التي تقدمها المنظمات

الدولية العاملة في الدول الأعضاء في المجموعة الاقتصادية لدول غرب إفريقيا (ECOWAS)

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تتمثل أهم مصطلحات هذه الدراسة في:

— القيادات الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية هي عملية بناء وتنفيذ استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة. تعتبر القيادة الاستراتيجية أحد العناصر الأساسية في نجاح أي منظمة، حيث تساعد في تحديد الرؤية والمسار الذي يجب اتباعه لتحقيق النجاح. (الطيب، 2016)

يعتمد أسلوب القيادة الأفضل في النهاية على مدى كفاءة القادة الاستراتيجيين فيها، لذا فإن من أهم مهارات القادة الاستراتيجيين أنهم: منفتحون على الأفكار الجديدة طالما أنها تدعم الرؤية الشاملة للشركة. القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة بعد عمل الدراسة اللازمة لذلك. القدرة على حل ومواجهة المشكلات بواسطة المرونة الفكرية لديهم. (Wafula. & Muathe, 2019)

مفهوم القيادة الاستراتيجية يتمثل في قدرة القائد على التصور والتخطيط والقيادة والاستفادة القصوى من الموارد التي لديه لتنفيذ الاستراتيجيات والخطط بكفاءة ونجاح.

– إدارة الموارد البشرية:

تعرف على أنها هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع متكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها. (الحمداني، 2020)

كما تعرف أيضا على أنها هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية. وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، والتدريب، والتقييم، ومكافأة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل. (معنوق، 2022)

10.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر القيادات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي- استثمار رأس المال البشري- تطوير رأس المال البشري- ثقافة منظميه فعالة) في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية ، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

– المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف أثر القيادات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي- استثمار رأس المال البشري- تطوير رأس المال البشري- ثقافة منظميه فعالة) في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية

12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

- أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:
 - التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
 - النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.

— الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

— معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.

— الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

— ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.

— Kolmogorov-Smnnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

— تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

14.1 حدود الدراسة :

— حدود موضوعية: قامت الدراسة بالتعرف على أثر القيادات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه

الاستراتيجي- استثمار رأس المال البشري- تطوير رأس المال البشري- ثقافة منظميه فعالة) في إدارة

الموارد البشرية في وزارة الشؤون الاسلامية

— حدود مكانية: وزارة الشؤون الاسلامية بالمملكة العربية السعودية.

— حدود زمانية: العام الدراسي 2024.

— حدود بشرية : تم التطبيق علي العاملين في وزارة الشؤون الاسلامية بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية

1.1.2 المقدمة:

إن التنافس الشديد بين المنظمات وما أفرزته العولمة من نتائج فرض على القائمين على تلك المنظمات ضرورة التركيز على منظومة القيادة الإستراتيجية بما تتضمنه من أدوات وعمليات وإجراءات والتي يلعب القائد الإستراتيجي دورا محوريا وأساسيا فيها فهو يوجه ويرشد ويوجه ويحفز الأفراد ومجموعات العمل بطريقة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويسهم في تحقيق الهدف الأهم للمنظمات وهو البقاء والاستمرارية إن بيئة العمل الحديثة تمتاز بأنها بيئة سريعة التغير وبالتالي فإن القيادة بمعناها الكلاسيكي غير قادرة على النجاح وتحقيق الأهداف على المدى الطويل. (محمد، 2022)

إن المتابع للمنظمات الأكثر نجاحا يلحظ الإهتمام الكبير والتركيز على مفاهيم القيادة الإستراتيجية وإعطائها الإهتمام والأولوية القصوى فهي تتجاوز الإهتمام بالقادة كأفراد فقط وإنما تتعدى هذا المفهوم من خلال التركيز على مفهوم أكثر شمولاً واتساعاً وهو مفهوم القيادة الإستراتيجية والقائد الإستراتيجي يشكل جزءاً منها ولا يمثلها بالكلية، ولذا فإن النظرة هنا تمتاز بالإتساع والشمولية ولا تركز على جانب واحد أو جوانب محدودة. (بومجان، 2020)

2.1.2 مفهوم القيادة

قبل أن نوضح مفهوم القيادة الإستراتيجية لابد أن نعرض على جملة من التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة بالمجمل وذلك لتبيان الفرق بينها وبين القيادة الإستراتيجية. فالقيادة لغة هي من القود وهو نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. (الزعنون، 2019)

فالقيادة تعرف بأنها "الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد. وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل المركز في اثناء تفاعله مع غيره من افراد المجموعة وهي في مجملها تحمله المسؤولية تجاه المجموعة . (الدهشان، 2019)

كما وتعرف أيضا بأنها عملية تتضمن تعاملات بين القائد وأتباعه وتعني إن القائد يؤثر ويتأثر بأتباعه مع تأكيد إن القيادة ليست خط يمتد باتجاه واحد بل هو حدث تفاعلي وإن القيادة يمكن أن تتوافر لأي شخص وليست محددة أو مقيدة لشخص أو مجموعة من الاشخاص وكما وتتضمن القيادة التأثير وتهتم كذلك في كيفية تأثير القائد على أتباعه وبدون التأثير لا تتواجد القيادة. (الديراوي، 2022)

وهي أيضا عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق اهداف مشتركة . (محمد، 2019)

كما وتعرف أيضا بأنها عملية تفاعلية تعبر عن العلاقة القائمة بين شخص وأفراد أو بالأخرى بين رئيس ومرؤوسين يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه بقصد تحقيق هدف مشترك . (الداوي، 2019)

وهي القدرة والإمكانات الإستثنائية الموجودة في الشخص القائم في موقع القيادة والتي من خلالها يستطيع توحيد جهود تابعة والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الأهداف . (شين، 2020)

ومن التعريفات المهمة أيضا إن القيادة نشاط إيجابي يمارسه شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة . كما وتعرف أيضا بأنها عملية التأثير من خلال قيادة الآخرين لإنجاز الأهداف المرغوبة وهي تتضمن إلهام ودعم الآخرين لإنجاز الرؤية والتي تعتمد على قيم وظيفية وشخصية واضحة. (الشحي، 2022)

كما تعرف القيادة بأنها مفهوم يركز على دور القائد في تحريك ودفع واستثارة حماس التابعين له نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة وأيضا قدرة القائد على بناء علاقات شخصية متبادلة قائمة على الاحترام والتقدير مع الآخرين بحيث تجعلهم مطيعين له برغبتهم وإرادتهم وليسوا مضطرين لذلك ويعرفها بأنها نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ويشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة كما يعرفها بأنها فن التأثير على الرجال ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة. (بامرحول، 2022)

وهي عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم في سبيل تحقيق هدف مشترك فهي فن التأثير في العاملين، وتوجيههم لانجاز المهام المحددة، وتحقيق الأهداف بكل اقتناع وحماس وإخلاص، وهي عملية ودور تهدف الى التأثير في الآخرين . (محمد، 2022)

وهي عملية التأثير الاجتماعي والتي تعمل على تحقق الحد الأعلى من جهود الآخرين لتحقيق الهدف وهي عملية تتضمن ان القائد يؤثر ويتأثر بمرؤوسيه إيجابيا وسلبيا وهي حدث تفاعلي باتجاهين بين القادة والتابعين لهم وهي القدرة على التأثير بالمرؤوسين والزلاء والرؤساء في العمل والسياسات وهي ظاهرة معقدة تلامس العديد من العمليات الشخصية والمنظمية والاجتماعية وتعتمد على عملية التأثير حيث تلهم الافراد للعمل باتجاه تحقيق أهداف المجموعة وهي عملية التأثير من قبل القادة بالمرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التغيير . (بومجان، 2020)

3.1.2 مفهوم القيادة الإستراتيجية

إن المتابع للتعريفات المتعلقة بمفهوم القيادة الإستراتيجية يجد إن الباحثين والدارسين يختلفون في هذا المجال ولا يتفقون على مفهوم محدد حيث إنه لا يوجد تعريف موحد يتعلق بهذا المفهوم وكل يعرفه حسب دراسته وخبراته ووجهة نظره، حيث تم تعريفها على أنها قدرة الفرد على توقع وتصور والحفاظ على

المرونة والتفكير بشكل استراتيجي والعمل مع الآخرين من اجل القيام بالتغير والذي يخلق مستقبلا قابلا للتطبيق بالنسبة للمنظمة وعندما تصبح عمليات القيادة الإستراتيجية صعبة الفهم والتقليد من قبل المنافسين فان المنظمة في هذه الحالة تخلق ميزة تنافسية وهذه الميزة التنافسية المستدامة هي الهدف النهائي لكافة المنظمات. كما تم تعريفها بأنها مجموعة من الخصائص التي يجب أن يمتلكها القائد في المنظمة في أعلى الهرم التنظيمي كما ويمكن ان تتواجد في كافة أجزاء المنظمة والتي تستغل بشكل كامل قدرات المورد البشري إضافة الى الموارد الأخرى داخل المنظمة. (الزعنون، 2019)

كما تم تعريفها أيضا في أنها القدرة على التأثير في الآخرين بحيث يقومون باتخاذ القرارات اليومية بشكل طوعي مما يعزز قدرة المنظمة في المدى الطويل وفي ذات الوقت الحفاظ على الإستقرار المالي في المدى القصير ووفقا لهذا المنظور فان القيادة الإستراتيجية هي دمج بين القيادة الإدارية وقيادة الرؤيا وهي بذلك تدمج بين افضل الميزات لكلا النمطين وتعرف القيادة الإستراتيجية بأنها هيكلية تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الإستراتيجي للمنظمة ككل حيث تحرص القيادات الإستراتيجية على استقطاب المبدعين وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف العادية والطارئة ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير ابداعي مدروس فضلا عن ترسيخ وجود المنظمة واستمرارها ونموها . (الدهشان، 2019)

ومن التعريفات المهمة أيضا حيث القيادة الإستراتيجية ترتبط بالتأكيد على نجاح المنظمة كما انها ترتبط بالمواقع والأدوار في المستوى الأعلى للمنظمة وهو المكان الذي تصنع فيه القرارات الإستراتيجية الرئيسية وهي قرارات تؤثر على اداء المنظمة ككل. وكذلك تعرف بقدرة المنظمة على توقع وتصور المرونة والمحافظة عليها وتشجيع الآخرين على خلق الفرص الإستراتيجية من اجل الوصول الى مستقبل قابل للنجاح والتطبيق بالنسبة للمنظمة . (الديراوي، 2022)

كما وتعرف أيضا بأنها عملية تستخدم من قبل القائد للتأثير على مستوى الانجاز الرؤية مفهومة وذلك لعمل تأثير على ثقافة المنظمة وتوزيع الموارد فيها وبناء إجماع من خلال بيئة عالمية معقدة . (محمد، 2019)

وهي أيضا عملية تحول المنظمة من خلال رؤيتها وقيمها وثقافتها ومناخها وهيكلها والأنظمة التي تعمل فيها بالإضافة إلى استراتيجياتها وتنفيذ ذلك من خلال المدراء والمدراء التنفيذيين داخل المنظمة وبدرجة أكبر من الوضوح ومن خلال بناء نظام اتصالات أكثر قوة وتوسيع نظام القيادة والمساهمة في ازدهار وبقاء المنظمة. (الداوي، 2019)

ومن التعريفات المهمة القيادة الاستراتيجية على إنها عملية تبدأ من أفراد يعملون على إدارة التغيير من خلال الشك وعدم التأكد وهذا يتطلب وجود قادة إستراتيجيون والذين يتصلون مع الآخرين من خلال طرق وممرات واضحة للإتجاه ومن خلال تملك وعقد تحالفات مع مجموعات العمل وذلك لتحقيق المخرجات المرغوبة وكذلك تعني أنها قيادة تفاعلية تتطلب بيئة تعليمية للإتصال وخلق التغيير بشكل تفاعلي ويحدد القادة ضمن هذا البيئة مناطق التغيرات المحتملة ومن خلال ممارسات وقدرات ومهارات معينة بدلا من فحص المنظمة الدقيق وبشكل كامل . (شين، 2020)

ومن المفاهيم الأخرى إنها تعني عملية تتضمن إن القادة يحتاجون مجموعه من الأدوات والمهارات الصياغة الإستراتيجية وتطبيقها والتي يتوجب إن يكون لديها الإمكانية لترسيخ الإلتزام والتشاركية بين أعضاء مجموعات العمل وهي تتعلق بطرق جديدة في عمليات التفكير لقادة المنظمات ويرتبط ذلك بالإلتزام على مستوى الإدارة العليا والوقت الذي ينقضى من خلال اشتراك العاملين في إطار عمل إستراتيجي مألوف كما تعرف القيادة الإستراتيجية بأنها تحدد أين تريد المنظمة أن تصل وكيف تصل الى هناك وهي تضمن التخطيط وقيام الشركات بتحقيق الأهداف التي تقوم بوضعها ولا تتحقق بطريق الصدفة أو الحظ ويتضمن ذلك استخدام الشركات طرق مختلفة للتخطيط الإستراتيجي اعتمادا على نوع العمل الذي تقوم به . (الشحي، 2022)

وهي أيضا مفهوم يهتم بالهدف طويل الأجل للمنظمة والقائد الإستراتيجي ينافس لخلق منظمة قابلة للتطبيق والنجاح والتي ستكون قادرة على العمل في كل الظروف وتتسم بالمرونة ولذلك ستكون قوية في مواجهة التحديات والعقبات كما إن القادة الإستراتيجيون يضعون نظام للمكافآت لتحقيق الأهداف التنظيمية . (بامرحول، 2022)

كما إن القيادة الإستراتيجية تحدد كيفية استخدام الإستراتيجية كعملية وكطريقة منظمة لصناعة القرار وتحقيق التكامل على مستوى المفهوم والممارسة والإستراتيجية ليست فقط أداة تستخدم من قبل القادة الذين يتولون زمام السلطة بل هي طريقة للقيادة التفاعلية والتي توضح الهدف والأولويات ويحدد الإتجاهات للمستقبل. (محمد، 2022)

ويركز حقل القيادة الإستراتيجية على الطريقة التي يؤثر بها القادة أو التنفيذيون على مستوى الإدارة العليا على الأداء المنظمي من خلال النمط القيادي الذي يتبعونه وتعرف القيادة الإستراتيجية من خلال تمييز بعض الخصائص وميزات هؤلاء الذين يمارسونها وأولاًها أن القادة الإستراتيجيون لديهم رؤيا واضحة حول المكان الذي تريد المنظمة أن تصله كما يستطيع أن يعبر عن تلك الرؤيا للآخرين ويحفزهم . (بومجان، 2020)

وتعرف القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة التي تؤمن الرؤية والنجاح لتحقيق التوجه الإستراتيجي التحقيق النجاح في الدولة او المؤسسة وتستطيع التعامل مع المتغيرات في البيئة الإستراتيجية بنجاح وتملك المهارات والقدرات والأدوات لبناء الإستراتيجية وتوظيفها ، وهي أيضا قدرة القادة الأقدم والذين يتمتعون بالخبرة والحكمة والرؤية لابتكار وتنفيذ الخطط واتخاذ قرارات لاحقة في بيئة إستراتيجية تتسم بالقلق واللبس والغموض ، وهي القدرة على صنع القرارات الناتجة عن النهايات والأعمال والوسائل في البيئة الغامضة والقائد الإستراتيجي يزاوج بين الإدارة والقيادة والسياسة والأخلاق والنوايا والوسائل والأعمال وهو نموذج قوي يجسر بين الجديد والقديم وفقا لوجهة النظر هذه تتواجد المنظمات في هكذا منظمات تتسم بالتقلب . (الزعنون، 2019)

كما تعرف القيادة الإستراتيجية بأنها مفهوم يتعلق بتحديد المكان الذي تتوجه نحوه المنظمة وكيفية الوصول إلى ذلك المكان وهي تتعلق بالقادة الذين يشتركون بالتخطيط الإستراتيجي طويل الأمد وباشراكهم في العمليات الإدارية كالتحليل والتخطيط والمراقبة والتقييم فإنهم يعتبرون قادة إستراتيجيون. (الدهشان، 2019)

وهي مفهوم يتضمن تطوير رؤية الشركة وتصميم إجراءات إستراتيجية لتحقيق هذه الرؤية وتمكين الآخرين أو منحهم السلطات لتنفيذ هذه الإجراءات الإستراتيجية وإن القادة الإستراتيجيون أشخاص يمارسون القيادة الإستراتيجية ويشغل القادة الإستراتيجيون وظائف المستوى الأعلى في المنظمة كما إن أي شخص في المنظمة يكون مسؤولاً عن تصميم الإجراءات الإستراتيجية وضمان تنفيذها بطرق تنقل الشركة باتجاه تحقيق الرؤية يلعب بالضرورة دور القائد الإستراتيجي . (الديراوي، 2022)

وهي أيضا القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة كما وتعرف أيضا بأنها القدرة على رسم وتوضيح رؤية إستراتيجية للمنظمة أو أحد قطاعاتها مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية وإن أحد الأدوار الإستراتيجية الرئيسية للمديرين العموميين هو استخدام كل معارفهم وطاقاتهم وحماستهم لتوفير عنصر القيادة الإستراتيجية التابعهم وتطوير منظمة عالية الأداء . (محمد، 2019)

ومن التعريفات الأخرى للقيادة الإستراتيجية إنها عملية توجيه لعملية اتخاذ القرارات وتأسيس السياسات والقدرات في الوقت الحالي وذلك حتى تكون أدوات لقياس الأداء في المستقبل من خلال إشراك الأفراد والحصول على التزامهم عن طريق بناء فرق إستراتيجية منتجة ومتماسكة ومن خلال ذلك بناء المنظمات والتأثير فيها للقيام بالعمل بطريقة محددة والتحرك باتجاه محدد. وهي مفهوم يتضمن أفضل صيغ ممارسات القيادة حيث تمارس الإدارة العليا مهامها من خلال رؤية وممارسة محددة للأنظمة وتسعى لتحقيق اهدافها بكل حسم . (الداوي، 2019)

وهي تشير الى التوازن الواضح بين الفعاليات النفسية للناس والعرق والثقافة المرتبط بالفعاليات للإستراتيجية للفرق والمجموعات والمنظمة ككل لخلق عمليات مستدامة طويلة الأمد للقيادة وبعيدا عن الادارة فان القيادة الإستراتيجية تركز على اتخاذ القرار للفرد وديناميكية الأفراد والتي تؤثر على الفعالية الفردية والتنظيمية. إن القيادة الإستراتيجية عملية معقدة من التفكير والعمل والتأثير ويمكن أن تمارس من قبل الافراد وكذلك من قبل فرق العمل وربما عرفها احد المدراء التنفيذيين بأنها عملية خلق رؤية مشتركة للمستقبل وآخر يعرفها بأنها ربط الجهود لكل العاملين في المنظمة مع اهدافها . (شين، 2020)

إن الخلاصة للتعريفات السابقة تبين أن القيادة الاستراتيجية عبارة عن منظومة من العمليات والأدوات والإجراءات والتي يشكل القائد الاستراتيجي مكونا جوهريا فيها والتي تركز على التأثير بالعاملين في المنظمة وتوجيههم وإرشادهم بطريقة تعمل على تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (الشحي، 2022)

4.1.2 القائد الاستراتيجي:

يعتبر القائد الإستراتيجي مكون أساسي من مكونات القيادة الإستراتيجية وهناك تعريفات مختلفة للقائد الإستراتيجي، فهو ذلك الشخص الذي يؤدي الأشياء بشكل صحيح وفي كل مرة ومنذ المرة الأولى فهو يصف ما هو حقيقي ويتحقق مما هو جديد ويحكم بما هو صواب وهي فطرة تنمو الصناعة ولا يصل الفرد لمرحلة اعتباره قائدا إستراتيجيا إلا بعد امتلاكه التفكير الإستراتيجي وامتلاكه تقنيات ذلك فالقيادة قدوة وتأثير وبصيرة وتساهي موقف ورغبة التابعين وهو يستحضر قلبه ويستخدم عقله ولكل قائد نقاط ضعف والحكيم هو الذي يختار معاونيه ممن يستطيعون تغطية أو تعويض ضعفه . (بامرحول، 2022)

إن القائد الإستراتيجي شخص يحسن اختيار من يتعاملون معه ويمكنهم من تحقيق النتائج فالقائد الذكي هو من يختار اشخاص اذكي منه للعمل معه ومن اهم صفاته قدرته على اختيار العناصر التي تساعد في صناعة النجاح والقائد الإستراتيجي ينمي ويطور العلاقات بين منظمته وبين المناخ المحيط وهو الذي يجيد كيفية صناعة الصف الثاني الذي سيتحمل مسؤولية القيادة في الفترة القادمة وهو صاحب الرؤية المهمة الذي يستطيع ان يلهم الجميع نحو تحقيق الاهداف. وهو شخص يقوم بعملية وزن الخيارات المتاحة وفرص المنظمة للنمو من خلال القيام بإجراءات العمل المناسبة وهذا النمط من القيادة ديناميكي بطبيعته ويتطلب مستوى عال من الإلتزام والمشاركة . (محمد، 2022)

5.1.2 صفات القائد الإستراتيجي:

يتصف القائد الإستراتيجي بمجموعة من الصفات تجعله مميزا عن القائد الكلاسيكي وهذا ما تم الإشارة له بوضوح وتشمل الصفات التالية: (بومجان، 2020)

1. الإنضباط وهو القدرة على التركيز على الأولويات والقوى طويلة الأمد والتي تؤثر بالنتائج مستقبلا كما انها القدرة على جعل الأفكار الإستراتيجية من الروتين اليومي للعمل اعتمادا على طبيعة المركز في العمل والصناعة.
2. الشجاعة ان القائد الإستراتيجي يفهم بشكل عميق أن النجاح والممارسات الحالية لا تستمر الى الأبد وان اي شيء من الممكن ان يصبح متوقفا ودون أن يكون له علاقة بالزبائن والقادة الإستراتيجيون يواجهون التحديات للتغير ويلهمون الأفراد للتحدي والإبداع يأخذون المخاطرة وينظرون الى الفشل كجزء من طبيعة العمل.
3. الإنفتاح أن كونك قائدا إستراتيجيا يتطلب ان تكون محبا للإطلاع ومتشوقا للأفكار الجديدة والرؤى الرائعة التي تأتي من الآخرين من حولك ويجب ان تكون مستعدا لسماع أشياء غير مريحة ومزعجة من الزبائن والقائد الإستراتيجي يعني أن تكون قادرا أن ترد على الافكار التي تتناقض مع ما تؤمن به ولا تعني ان تقبل كل معلومة.
4. الإلهام أن القائد الإستراتيجي قادر ان يجند الآخرين ويجعلهم يتطوعون ويفتح تلك الطاقة الإضافية التي تدفع البرنامج الإستراتيجي الى الأمام وان عدم القدرة على إلهام الآخرين يجعلهم يقاومون التغير وهو قادر على بيع أفكار جديدة وجعل الآخرين يدركون القيم ويؤثر في اتجاهات الفريق.
5. القدرة على الإحتمال: أن قيادة تحولات إستراتيجية جديدة وجريئة تتطلب مجهودا كبيرا ومتعبا في ذات الوقت والقائد الإستراتيجي لديه القدرة والدافع المطلوب عندما يصبح التغير صعبا ومؤلما.
6. المساءلة: القائد الإستراتيجي لديه الرغبة على إبقاء نفسه والآخرين مسؤولين عن الإلتزام وهو ليس قاس ولكنه يجعل التوقعات واضحة ومن يريد أن يكون عضوا في الفريق فيجب ان يكون لديه نوايا إيجابية وأن يكون مساهما في مجهوده لتحقيق الأهداف. ومن صفات القائد الإستراتيجي المقدرة على اختيار الأفراد الذين يعملون على مساعدته في تحقيق النجاح كما يعمل على تطوير وتنمية العلاقات بين منظمته والمناخ المحيط بها كما يتصف بالمقدرة على تطوير صف ثان من الموظفين المتميزين والذين يتمتعون بالقدرة على قيادة المنظمة في المستقبل وهو كذلك يحمل رؤية ملهمة تلهم كل من هم حوله مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة . (الزعنون، 2019)

6.1.2 خطوات القيادة الإستراتيجية

إن تحقيق منظومة القيادة الإستراتيجية يمر بمجموعة من الخطوات حيث تم اقتراح الخطوات التالية للوصول وتحقيق القيادة الإستراتيجية: (الدهشان، 2019)

1. الفهم والتكيف مع البيئة: حيث يبين ان هناك حالة من التحول الكبير تقودها التكنولوجيا والتي سوف تغير المشهد الأخلاقي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي.
2. إعادة النظر في المهمة إن تعزيز صورة التحول المهني ومعايير الممارسة المرتفعة والتطور المهني وان من مهام المنظمة تعزيز تبادل المعرفة والاستمرار في الإستماع للزبائن بخصوص الإحتياجات الجديدة مثل نظام الشبكات والتأمين والتنوع والتكيف مع التغير.
3. الإجابة عن الأسئلة الأساسية الثلاث التي وضعها بيتر دركر وهذه الاسئلة تشمل ما هو عملنا؟ ومن هم زبائننا؟ وما هي القيم الأساسية للزبائن ؟
4. التواصل من خلال رؤية المنظمة القائد الفعال يتواصل من خلال الرؤية التي تجعل الآخرين يشاركونها وهي التي تزود قيم المنظمة للأعضاء أما كقيم أو أفكار أو مدونة قواعد السلوك وتحتاج مدخلات ثابتة من الأعضاء وتغذية راجعة.
5. حظر التسلسل الهرمي: إن الأيام التي يوضع فيها الناس ويحصرون في صناديق صغيرة قد ولت والمنظمات الجديدة في حالة تغير وان اللجان ودوران العمل يتم تشجيعها باستمرار على المستوى الوطني كما ان هناك تشجيع ايضا على المستوى المحلي.
6. الطعن في عقيدة العمل ويقصد بها وجوب تحدي كل الأشياء وترك الأشياء التي لا تعمل ولا تعطي قيمة مضافة للمنظمة والحلول اللازمة والتي تنجح في الماضي قد لا تكون ناجحة في الحاضر والحاجة إلى تعزيز المناطق التي تشكل قيمة مضافة وتتبع الفوائد الأخرى التي يحتاج إليها الأعضاء. (الديراوي، 2022)
7. استخدام لغة قوية نريد تحرير الأعضاء للقيام بأفضل ما يمكنهم القيام به ونحتاج لتشجيع الأداء وتقليل الإنتقاد وكذلك المساعدة لأكثر عدد من الأفراد للتشارك ودعم ذلك القرار .

8. القيادة من الأمام ويمكن القيام بذلك بالإستمرار بالتوسع ببرنامج الحوافز لإدراك الإنجازات والمشاركة.

وعلى خلاف الواجبات العملية العديدة التي يؤدنها القادة بشكل يومي فالأعمال الإستراتيجية تتضمن عقلية وسلوكيات وعلاقات جديدة ومهارات تنظيمية مختلفة حيث تم الإشارة إلى خطوات أربع للقيادة الإستراتيجية: (محمد، 2019)

1. استخدام العلاقات الخارجية داخل المنظمة.
2. إعادة التوازن بين ما هو مهم وما هو إختياري.
3. تحليل المبادرات الإستراتيجية التي تعتبر إستراتيجية بحق.
4. العمل كفريق حيث التفكير الإستراتيجي يتعزز عندما يؤسس الأعضاء علاقات جيدة معا ويتشاركون ذلك مع بعضهم البعض.

كما تم الإشارة إلى مجموعة أخرى من الخطوات في القيادة الإستراتيجية وتشمل:

1. تثبيت المهمة والرؤية والقيم: إن الخطوة الأولى في القيادة الإستراتيجية هو إنشاء المهمة والرؤية ومجموعة قيم المنظمة فالمهمة تعرف هدف المنظمة وتحدد سبب وجودها ونطاق عملياتها وإن إنشاء المهمة هو العنصر الأول والأكثر أهمية في القيادة الإستراتيجية وهي تشكل طريقة اتخاذ القرارات الإستراتيجية والرؤية تتعدى حدود المهمة وتوضح الى اين نتجه المنظمة وماذا تريد المنظمة أن تصبح والرؤية هي بشكل اساسي صورة المستقبل التي تريد ابتكارها موصوفة في الوقت الحاضر وهي تخلق الإحساس بالهدف وخلق الرؤية عملية مستمرة كما أن تعريف المهمة والرؤية يجبرنا على تحديد قيمنا وفروضنا وما هي المبادرات الأخلاقية للقيادة. (الداوي، 2019)

2. التحليل الإستراتيجي الخطوة الثانية في القيادة الإستراتيجية هي تحليل القوى الداخلية والخارجية الهامة والتي تؤثر على مهمة ورؤية المنظمة كما ان القيادة الإستراتيجية الفعالة تعتمد على وجود صورة كاملة وواضحة للفرص الخارجية والتهديدات ونقاط القوة والضعف الداخلية والتحليل الخارجي يتضمن تفسير عوامل مثل الإتجاهات الدينية والإجتماعية والمناخ السياسي والهدف تحديد

العوامل التي تمثل الفرص والتهديدات ويتم كذلك تقييم نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية ومقارنة التحليل الداخلي والخارجي يساعد القادة على تحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمة. (شين، 2020)

3. صياغة الإستراتيجية يستطيع المسؤولون من خلال تحليل (SWOT)، والذي يمثل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لها من اشتقاق سلسلة من البيانات التي تحدد الفجوات الرئيسية بين المهمة والحقائق الحالية وماذا يجب ان نفعل لتحقيق المهمة والرؤية وفي صياغة الإستراتيجية تسير المنظمة من التحليل نحو تعريف الإتجاه الذي تحتاج المنظمة أن تسير فيه لإنجاز المهمة وتكتمل صياغة الإستراتيجية عندما يصبح لدى القائد بيان واضح حول المكان الذي تسير المنظمة نحوه. (الشحي، 2022)

4. التخطيط طويل الأجل: بعد صياغة الإستراتيجية يصبح القادة في وضع يمكنهم من تحديد الأهداف طويلة الأجل وكذلك خطة العمل والأهداف يجب أن تكون محددة بما يكفي لقياس الإختلافات كما ان الأهداف يجب ان تكون مرتبطة بإطار زمني. (بامرحول، 2022)

5. إدارة النتائج إن صياغة الأهداف وخطط العمل لا تعتبر كافية وعلى القادة أن يضمنوا إن الخطة الإستراتيجية يجب أن تطبق بكفاءة وفعالية وبغض النظر عن مدى وضوح الخطة الإستراتيجية فإنها لا يمكن أن تنجح إذا لم يتم وضعها بشكل صحيح وتقييمها بشكل منتظم. (محمد، 2022)

6. التقييم: وهي الخطوة الأخيرة في عملية القيادة الإستراتيجية حيث يراجع القادة الأشياء التي تعلموها ويحددون المناطق التي يريدون القيام فيها بالأشياء بشكل مختلف ومعتمدين على التغذية الراجعة التي حصلوا عليها من خلال إدارة النتائج. (بومجان، 2020)

7.1.2 القيادة والقيادة الإستراتيجية:

بعد استعراضنا لكل من مفهومي القيادة و القيادة الإستراتيجية لابد من التركيز على الفروقات بينهما بحيث يصبح أكثر تحديدا و وضوحا وحتى نتجنب الخلط بينهما. فمن الضرورة بمكان أن نفرق بين الادارة والقيادة بشكل عام فالإدارة تركز بشكل رئيس على السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي

والإهتمام بالجوانب الفنية في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين والنواحي الإنسانية والإدارة تهتم بعملية توجيه الأشخاص واستغلال الإمكانيات المتوفرة لتحقيق أهداف المنظمة بينما تهتم القيادة بعملية توجيه الافراد من خلال أساليب معينة لتحقيق الأهداف وقد يشغل المدير مركزا ربما يكون مهما في المنظمة ويسعى لتحقيق الاهداف من خلال مرؤوسيه بينما القائد قد يشغل مركزا داخل المنظمة ولكنه ليس بالضرورة أن يكون كذلك بمعنى انه قد يتواجد في أي مستوى داخل المنظمة وتتوافر فيه المقدره على التأثير في سلوك العاملين ويقودهم لتحقيق أهداف المنظمة . إن النظرة التقليدية للقيادة كسلطة وكمسؤولين عن التوجيه ومصدر للحكمة والحقيقة وصانعي القرار للمنظمة لم تعد تعمل وان المنظمات والمشاكل التي تواجهها أصبحت أكثر تعقيدا لشخص واحد ونموذج الأعمال الجديد يتطلب قادة يشركون الآخرين بشكل صحيح ويشاهدون قيمة ابتكار فريق قيادة موسع . (الزعنون، 2019)

ويعمل على تحديد فوارق أساسية في المدخل الإستراتيجي للقيادة مقارنة مع المدخل التقليدي حيث ينظر القائد الإستراتيجي للإهتمام بالتأثير على العاملين ومجموعات العمل بينما يركز القائد التقليدي أكثر لزيادة الدخل لقطاع الاعمال ويعمل القائد الإستراتيجي على الإهتمام بتوسيع المجتمع فالقائد الإستراتيجي متحمس لزيادة الإبداع وإن القائد التقليدي يعمل لترك الأثر بينما يعمل القائد الإستراتيجي لترك الإرث. (الدهشان، 2019)

ووفقا للقيادة الإستراتيجية تكون الأعمال والقرارات التي تتخذها ذات تطبيقات إستراتيجية كما ان الأثر الذي تتركه القيادة الإستراتيجية يتم الإحساس به بعد مرور فترة زمنية طويلة وهي تتضمن تغيرات تنظيمية مهمة وهذا يجعلها مختلفة عن القيادة الكلاسيكية أو التقليدية. إن القائد التقليدي يقوم بعمل الأشياء حتى يتم مشاهدتها في كل مكان وتحاول تمييز نفسها عن الآخرين بينما القائد الإستراتيجي يريد خلق بيئة للربح للجميع والحصول على الدعم له ولجميع الذين يريدون له وللمنظمة ان تنجح وهذه الطريقة قادرة على تضخيم الجهود الإستراتيجية والإلتزام والمشاركة مع ضمان الإنتاجية. (الديراوي، 2022)

ومن الفروقات بين القيادة عموما والقيادة الإستراتيجية أن القائد الإستراتيجي لديه رؤية معرفة بشكل جيد للمستقبل وكيف ستكون صورة المنظمة بعد خمس سنوات مثلا البعض يدعونها وآخرون

يدعوها بيان الموقع الإستراتيجي ولكن مهما يكون اسمها فالقائد الإستراتيجي يعرف المكان الذي ترغب المنظمة بالوصول له كما انه قادر على الموازنة بين حاضِر المنظمة ومستقبلها فيما يتعلق بالقرارات العملية والقرارات المتعلقة بالموارد وخاصة عندما يتعلق الإستثمار برأس المال ويشتمل ذلك على التكنولوجيا والإدارة كما أن الرؤية تعطي القيادة الإستراتيجية إحساس قوي بالهدف بشكل يومي وهي تجعل العمل أسهل وتسمح بتقييم سريع للمشاريع والأفكار وتجعلهم أكثر قربا للمستقبل. إن القائد الإستراتيجي يركز بشكل كبير بالمستقبل وما يجب القيام به في الحاضر للوصول للمستقبل بينما القائد التقليدي يركز فقط بالحاضر ويقوم بالأنشطة اليومية بشكل يومي. (محمد، 2019)

ومن الفوارق الأخرى ما حدده أن القائد يعطي الإتجاه وينظم ويفاوض ولكن القائد الإستراتيجي يقوم بما سبق إضافة الى التركيز الجوهرى على إستراتيجية قطاع الأعمال كما يجب يكون لدى القادة الإستراتيجيون القدرة على الإختيار للأفراد الموهوبين وتشجيع العاملين على التعلم والنمو من خلال تطوير مهارات جديدة بالتنسيق مع إستراتيجية المنظمة. وبينما تبني القيادة التقليدية على الصفات الشخصية فان القيادة الإستراتيجية غير شخصية بنسبة أكبر وتهتم بالعلاقة بين البيئة الخارجية ومهمة المنظمة وتطبيقاتها. (الداوي، 2019)

وبينما تعتبر نظريات القيادة الإستراتيجية نظريات حديثة تبني على أفكار وخبرات النظريات التقليدية فان تركيز القيادة الإستراتيجية متعدد الأبعاد مقارنة بالنظرة الضيقة في حالة النظريات التقليدية إن القيادة ممكن أن تتحقق في أي مستوى في المنظمة ويمكن ان يكون لها تأثير في كل أنواع الأهداف التنظيمية مثل زيادة مبيعات خط إنتاج معين أو تقليل دوران العمل للموظفين بينما القيادة الإستراتيجية لها تأثير على المخرجات على نطاق واسع في المنظمة مثل الأداء المالي لشركة صناعية صغيرة أو التغير الإستراتيجي لشركة متعددة الجنسيات وفي حين ان القيادة تهتم بكيفية التأثير على المرؤوسين في المنظمة فان القيادة الإستراتيجية تهتم بقيادة المنظمة من قبل الإدارة العليا وتركز القيادة الإستراتيجية على التنفيذيين في مستوى الإدارة العليا في المنظمة وذلك لأن لديهم قوة أكبر ويتم إعطائهم مسؤوليات عن الأداء عموما وبالتالي يتعرضون للمساءلة من قبل المساهمين عن نجاح المنظمة وقد يؤدي ضعف الاداء الى خسارتهم لمراكز عملهم. (شين، 2020)

8.1.2 القيادة الإدارية والقيادة الاستراتيجية :

رغم أن المدير الإداري والقائد الإستراتيجي يقومان بنفس الأدوار إلا إن هناك بعض الاختلافات بينهما في الجوانب التالية:

1. من حيث المفهوم بينما تعتبر الإدارة عملية مجهولة فان القيادة الإستراتيجية ليست كذلك كما تلعب القيادة الإستراتيجية دورا نشطا في توجيه النجاح للإعمال حيث يطور القائد الإستراتيجي إستراتيجية واضحة ومعرفة لتعزيز نجاح المنظمة بخلاف المدير الذي يبحث فقط عن جعل الأفراد يعملون.

2. قيادة الأهداف الموجهة مع أن كل من المدير والقائد الإستراتيجي يجب أن تكون أهدافه موجهة إلا إنه بالنسبة للقائد الإستراتيجي تكون الأهداف بصورة أكثر حيوية والأفراد يجب أن يبتكروا إستراتيجيات للوصول الى الأهداف في قطاع الأعمال وليس مجرد الكفاح لتحقيق الأهداف. (الشحي، 2022)

3. من حيث الفوائد يعتبر القائد الإستراتيجي مفضلا عن المدير بوجه عام حيث ان القائد الإستراتيجي يعمل على تطوير خطط واضحة ومفهومة للأفراد العاملين حتى يتبعوها وهم يلعبون دورا أكثر فعالية في نجاح الأعمال مقارنة مع المدير العادي، وبسبب إن القائد الإستراتيجي يملك أفضلية على المدير فان بعض المدراء يعملون على تعديل أنماط العمل التي يتبعوها لتصبح أكثر شها بالقيادة الإستراتيجية ومحاولة تبني ممارسات ومبادئ تساعد على تحقيق ذلك. (بامرحول، 2022)

4. تطوير المهارات إن المدراء الساعون للتطور ومحاولة أن يكونوا أكثر شها بالقيادة الإستراتيجية يستطيعون تطوير مهاراتهم وقراءة الأدبيات المتعلقة بهذه المواضيع والتدرب عليها ومحاولة البناء على المهارات الموجودة لديهم والعمل على تحويل أنماط القيادة التي يتبعونها. (محمد، 2022)

9.1.2 أهمية القيادة الإستراتيجية:

تتمتع القيادة الإستراتيجية بأهمية كبيرة. وتتضح من خلال حرص القيادة الإستراتيجية على استقطاب المبدعين وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف العادية والطارئة. ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير مدروس يمنح المنظمات ميزة تنافسية وترسيخ وجودها ونموها بقدر ما تولي القيادة الإستراتيجية أهمية لإدارة الإبداع ينعكس ذلك على نجاحها في تحقيق اهداف المنظمات واستمرارها. والقادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن نجاح أو فشل المنظمة وهم الذين يقومون بتصميم وتنفيذ وتقييم القرارات طويلة الأجل في المنظمة. (بومجان، 2020)

كما ترجع أهمية القيادة الإستراتيجية إلى أنها مصدر للإبداع وهذا يتوقف على ما يملكه القائد من رؤية مستقبلية في ضوء الدوافع الداخلية، ومن هذا المنطلق تحرص القيادة على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم لمواجهة المشكلات وتحديات المستقبل والقادة الإستراتيجيون مسؤولون عن تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة ومن مخرجات القيادة الإستراتيجية التي توضح إهميتها ما أوضحه والذي يظهر في النقاط التالية: (الزعنون، 2019)

1. إن القادة الإستراتيجيون يميلون لإعطاء إهتمام لبناء موارد المنظمة وقدراتها من اجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة ومناسبة.
2. إنهم يعرفون إن التركيز على المدى القصير ونسيان المقدرات الجوهرية في مواجهة الظروف المتغيرة ربما يقود إلى الفشل المنظمي.
3. إن القادة الإستراتيجيون ينظرون إلى رأس المال البشري كعامل مهم للإبداع والابتكار ويبدلون مجهودا كبيرا لاستدامة رأس المال البشري وهم يدمجون هذا التركيز مع البحث عن موارد وإمكانات ومقدرات جوهرية جديدة.
4. إن القادة الإستراتيجيون يستغلون ويستكشفون بطريقة تحافظ على الإستقرار المالي للمنظمة على المدى القصير مع بناء المؤسسة القابلة للنجاح على المدى الطويل.

5. إن المنظمات التي يتم قيادتها من قبل قادة إستراتيجيون هي أكثر نجاحا في التعلم على المستوى الفردي والجماعي، كما إن وضوح الرؤية للقادة الإستراتيجيون يساعد في تعديل التعليم المؤسسي للمنظمة والمنظمة بحاجة لتعلم أشياء جديدة والتعلم المنظمي ومشاركة وابتكار المعرفة ضمن المنظمة هو شرط مهم للتطبيق الناجح على المدى الطويل. (الدهشان، 2019)

إن أدوات القيادة الإستراتيجية تحقق مزيد من الفوائد للمنظمة، وهذا يظهر الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها والتي تعود بالنفع على المنظمة والعاملين فيها. إن أدوات القيادة الإستراتيجية وهي أداة للتقييم وعملية للتصور وخريطة للتخطيط الإستراتيجي وخطوات اتخاذ القرار وهيكل للتغذية الراجعة وأي مساعدة قد تساهم في تحسين أداء الفرد والفريق والمنظمة، وإن ما يصنع الفرق ليس الأداة ولكن كيفية استخدامها بطريقة صحيحة وإن استخدام أدوات القيادة الإستراتيجية بفعالية يمكن المنظمة أن تستفيد من ذلك خلال الطرق التالية: (الديراوي، 2022)

1. إن انتباه العاملين يصبح مركزا على نفس المهمة وأولياتهم تصبح متناثرة بشكل أقل.
2. إن كل فرد يصبح واضحا بخصوص البدايات والنهايات للمهمة وذلك كما هو معرف من خلال الأداة ولا يبددون الطاقة لتحديد مكان وزمان بداية المهمة.
3. إزدياد المشاركة والتفاعل وذلك لان الأفكار والحلول تكون مرئية من خلال الهيكل.
4. إن أصحاب المصالح يستخدمون نفس اللغة للقيام بالعمل كما ان المصطلحات معرفة من خلال السياق الذي تستخدمه الأداة والذي يعزز الفهم.
5. إن المهمة لا تكون شخصية بل تتبع العملية الخاصة بالأداة لتحقيق النجاح المنظمي.
6. إن الأفراد الذين يحتاجون المزيد من الهياكل ليشعروا بالراحة يتوافر لديهم الهيكل من خلال أدوات القيادة الإستراتيجية.
7. إن الأفراد الذين يحتاجون إلى تصريح ليشعروا بالإنفتاح والصدق يشعرون بذلك والعملية الهيكلية تعطيهم هذا التصريح.

إن عملية القيادة الإستراتيجية تستمر بعد انتهاء عملية التخطيط الإستراتيجي، وتتقدم لتحول
الخطوة إلى نتائج مرتبة وقابلة للقياس،

إن فوائد القيادة الإستراتيجية كبيرة جدا وذلك من خلال ترتيب الخطط والممارسات مع رؤية
ومهمة وأهداف المنظمة وهي تراقب وتسيطر على عملية خلق المستقبل الخاص بدلا من أن يوجهها التاريخ
والعادات كذلك تعمل على تحسين أداء المنظمة حسب الأولويات الأكثر أهمية، والقيادة الإستراتيجية
مدخل منضبط يجعل المنظمة تركز على النتائج وهذه العملية تساعد القادة في تحديد وتطبيق أهدافهم،
ومن الممكن ان تكون ذات فائدة للمنظمات العامة والخاصة الباحثة عن تحسين خدماتها للمجتمع والقيادة
الإستراتيجية مفيدة أيضا في الحالات التالية: (محمد، 2019)

إن هذه العملية أثبتت فعاليتها في المنظمات عندما تكون الخطط الإستراتيجية التي وضعت وتم
تطويرها في الماضي ولكن هذه الخطط لم يتم تطبيقها بنجاح.

1. عندما لا يكون هناك رؤية واضحة للمنظمة أو عدم وجود أهداف محددة.
2. عندما تكون المنظمة منتجة للأنشطة أكثر من النتائج.
3. عندما يكون المجتمع او الدعم للمنظمة ليس قويا بما يكفي.
4. عندما يعمل طاقم العمل والمتطوعين في المنظمة بأهداف متعاكسة.
5. عندما يشكو طاقم العمل والمتطوعين من نقص التوجيه والإتصال.

إنه وبدون القيادة الإستراتيجية تصبح المنظمة كالسفينة التي تسير في البحر على غير هدى، ومن
الممكن أن تجدف أكثر وتندفع بسرعة شديدة ولكنك تظل تائها. فالقائد الإستراتيجي يساعد على مسح ما
يحيط بالمنظمة وفي البحث عن أسواق جديدة ومشاهدة وإدراك كيف تؤثر التكنولوجيا على تسليم
المنتجات والخدمات وتحديد كيف تؤثر الإتجاهات المستقبلية على المنظمة، كما ينظر القائد الإستراتيجي
لما يجب القيام به فصليا للمساهمة في تحقيق الأهداف السنوية. (الداوي، 2019)

إن القيادة الإستراتيجية مشهورة في قطاع الشركات الناشئة أو أي شركة في قطاع الأعمال تبحث عن الميزة التنافسية حيث القائد يستطيع أن يرشد المنظمة خلال التحولات ويقترح أفكار عملية ابداعية ويرى الصورة الكبيرة ويبني علاقات مع فرق العمل والمنظمات الاخرى . (شين، 2020)

كما إن القيادة الإستراتيجية هي الأساس للنجاح باستخدام عملية الإدارة الإستراتيجية، وهي توجه القادة الإستراتيجيون للطرق التي تؤدي الى تشكيل الرؤية والرسالة وغالباً فإن هذا التوجه يمكن القادة من إيجاد طرق لابتكار الاهداف ويسعى كل فرد في المنظمة لتحسين الأداء إضافة الى ذلك فان القادة الإستراتيجيون يسهلون تطوير الأعمال الإستراتيجية المناسبة، وتحديد كيفية تنفيذها وهذه الأعمال هي الطريق للتنافسية الاستراتيجية . (الشحي، 2022)

10.1.2 بيئة القيادة الإستراتيجية

إن بيئة العمل التي تعمل بها المنظمة تتحدد من خلال مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمة وقيادتها الإستراتيجية والمتمثلة بتحدي خلق التركيز والتحدي لترتيب وتنظيم التكتيكات مع الإستراتيجية وتحدي في الحفاظ على التفكير بالخطط على المدى الطويل رغم الضغوط على المدى القصير، وإن حالات عدم التأكد ووجود حزمة متزايدة من التغيرات والغموض التي تسود العالم مما أدى إلى إن العالم الذي تعمل في المنظمات اصبح أكثر تعقيدا والهياكل والعمليات التنظيمية أصبحت أيضاً معقدة. (بامرحول، 2022)

إن عملية التحليل البيئي من المقومات الأساسية لاعتماد خيار إستراتيجي محدد، حيث إنه من خلال عملية التحليل هذه الأبرز المتغيرات السياسية والاقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية يمكن لمنظمات الأعمال أن تحدد التوجهات المستقبلية للحكومة والمنافسين والمستهلكين، وبالتالي ستتمكن من تحديد الفرص والتهديدات البيئية بوصفها عوامل إستراتيجية تؤثر بشكل أو بآخر في المصير والمستقبل الإستراتيجي، وتعد عمليات التحليل البيئي من القواعد والمسلمات الجوهرية في الأنشطة والفعاليات

الإستراتيجية لأنها ترتبط بشكل حيوي بمصير المنظمة وبالتالي تحدد توجهاتها المستقبلية واتجاهات نموها وبقائها، وتزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بمستقبلها. (محمد، 2022)

إن تحليل وتقييم العناصر والمتغيرات الحاسمة في البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال وذلك لغرض تحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة، وهو الأمر اللازم لتحديد ما هي الفرص التي يمكن ان نستغلها وما هي التهديدات والمخاطر المتوقعة وما هي أساليب وآليات مواجهتها ولابد للمنظمة ان تحدد جوانب القوة والضعف في أدائها الإداري أو الوظيفي حيث تساعد عملية التقييم المستمر لهذه العوامل الإستراتيجية الداخلية من تنمية وإيجاد البدائل الإستراتيجية لاستثمار الفرص البيئية المتاحة أو لتجنب المخاطر والتهديدات في البيئة الخارجية، وقد حدد الباحثون بأن المتغيرات الحاكمة المضامين وأطر البيئة الداخلية تشمل تحديد كل من الهيكل التنظيمي والموارد وكذلك الثقافة التنظيمية إن أهم ما يميز القيادة الإستراتيجية هو القدرة على استشراف جميع القيم المحتملة في البيئة الخارجية والعمل على تحقيق الإستجابة الفاعلة لذلك في البيئة الداخلية وكذلك قدرة القيادة الإستراتيجية على خلق مجالها الحيوي الذي يحقق البقاء والنمو من خلال القدرة على خلق الطاقة في البيئة الداخلية وتطوير متغيراتها، وهناك إمكانات في البيئة الداخلية تكتنف قدرات محددة والقيادة الإستراتيجية تستطيع أن تميز هذه الإمكانات وتختارها كبدايات قائمة أو محتملة قابلة للتفاعل وكون إمكانات البيئة الداخلية غير متوفرة بصورة مباشرة فإن القيادة الإستراتيجية قادرة على امتصاص الموارد من البيئة الخارجية لمزجها وخلق الطاقة اللازمة للبقاء والنمو. (بومجان، 2020)

إن المنظمة وحتى تستطيع المضي قدما فإن القادة فيها يجب أن يظهروا كيف تستطيع ان تخلق مستقبلا أفضل لهؤلاء الذين تقوم بخدمتهم، ويجب أن يعملوا على توفير قيادة فعالة من خلال خلق بيئة تتضمن إن كل شخص فيها ملتزم بمهمة ورؤية وأهداف المنظمة، كما إن الإستراتيجيات والعمليات التي يتم توظيفها من قبل المنظمة تسير بمحاذاة مهمتها ورؤيا وأهدافها كما إن كلا من المحترفين والمتطوعين في المنظمة يفهمون أدوارهم في تطبيق الرؤية وتحقيق الأهداف، كما إن أدوار الأفراد وفرق العمل تكون مركزة لتحقيق ذلك إن المفكرين الإستراتيجيين الفعالون يقوموا بمسح البيئة الداخلية والخارجية للعوامل والاتجاهات والأنماط والتي لها تأثير على عمل المنظمة ففي البيئة الداخلية يقوم القادة الإستراتيجيون

بإعطاء الإهتمام حول ما إذا كانت المنظمة قادرة على إشباع أو تحقيق المهمة وطرق دعم أعمال المنظمة من خلال قيمها وثقافتها وعندما يقوم القادة بمسح البيئة الخارجية للمنظمة فإنه يتوجب عليهم الاهتمام بظروف السوق والاقتصاد العالمي والتكنولوجيا المتغيرة والأهم هو الإهتمام بالزبائن وما يوجه مشترياتهم .
(الزعنون، 2019)

وتتكون بيئة القيادة الإستراتيجية من تعقيدات داخلية وخارجية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الموارد والهياكل والإدارة العملية للمنظمة، وإن ديناميات التهديدات المتغيرة والتغير في التحالفات الدولية والتحول في الإتجاهات العامة وكذلك التقدم السريع في التكنولوجيا والتقلب في الميزانيات الوطنية والتطور في المهمات الجديدة للمنظمة يجعل التحديات التي تواجه القيادة الإستراتيجية أكثر صعوبة. والثابت الوحيد في البيئة الإستراتيجية هو التزايد السريع في معدل التغير كما ان التعقيدات في البيئة غالبا ما تجعل التعرف على أصول وأسباب التأثيرات الخارجية عملية صعبة. (الداوي، 2019)

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

1.2.2 تمهيد :

تناول كثير من الكتاب الإدارة لمالها من أهمية في المجتمعات المختلفة ولدورها في التطور والنماء الاقتصادي والاجتماعي والصناعي والتجاري والثقافي ليحققوا رسالة البحث العلمي بالمحافظة التامة علي الهدف الأساسي للمؤسسات باستخدام جميع المصادر والطاقات الميسرة والقادرة لتحقيق الإنتاج ولبيع المنتجات والخدمات بربح وكفاءة، وبطريقة تحقق وتؤكد سعادة المجتمع. (قرين، 2020)

والإنسان كفرد في المجتمع يزاول نشاطه في خدمة البشرية والتقدم الإنساني القديم والمعاصر، يحتاج إلى تنظيم وتوجيه وتوضيح المعالم الوظيفية وتقييمها، بل و دوره في الحياة العزيزة الكريمة فهو الإنسان الذي يقول فيه القرآن الكريم (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ) صدق الله العظيم. وهكذا جاء علم إدارة الأفراد كفرع من إدارة الأعمال والذي يهتم بالفرد الإنسان العامل، وعلاقاته والجوانب الإنسانية والنفسية التي يكون لها تأثيرها علي تحقيق الاستقرار والطمأنينة، ولتجنييد القوة العاملة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتحديد جزاء العمل على قدر العمل، والجهد الذي يبذل مع وضوح الرؤيا بالنسبة للثواب والعقاب ماديا كان أو معنويا. ولتقييم نتائج الأعمال، وحافز للانطلاق نحو تحقيق اعلى كفاءة للعمل ونذير لمن يتكاسل أو تخول له نفسه التباطوء أو الإهمال أو التقصير، وبهذا اتسموا بالعمل وما يجب أن يكون عليه. وأن يتكاتف العاملون في استخدام الطاقات المتاحة لخدمة البشرية والإنسانية. (بن العمري، 2019)

فإدارة الأفراد أو الموارد البشرية من الموضوعات الهامة في ميادين إدارة الأعمال التي استحوذت علي اهتمام عدد كبير من المختصين في ميادين الأعمال وذلك لأهمية العنصر البشري الذي يعد العنصر الأساسي في العمل. لذلك تغيرت النظرة الموضوع إدارة الأفراد والموارد البشرية في عالم اليوم وصار الاهتمام بها يصل إلى مستويات الدول الصناعية لهذا كان الاهتمام بتطوير القوي العاملة باعتبارها الأساس الأول بخطط التنمية الشاملة. (سليمان، 2024)

2.2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية والمسميات والمسئولية والمهام

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية من خلال الدور الهام الذي تقوم به كوسيط بين المنشأة والعاملين في كافة المجالات الصناعية والتجارية وغيرها. والتي من خلالها تكفل للمنظمة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين بها. (سامي، 2022)

عرفت إدارة الموارد البشرية تعريفات مختلفة. فلم يكن هناك تعريف متفق عليه فقد عرفها البعض على أنها لسلة من القرارات التي تؤثر في العلاقة بين الموظفين ومنظمتهم وفي العديد من دوائر المستفيدين وتهدف إلى التأثير في فاعلية الموظفين ومتطلباتهم. (مرسال، 2020)

وتعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها من اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد. (السرحان، 2022)

اختلفت وجهات النظر في تحديد معلوم موحد لإدارة الأفراد أو الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، حيث تري وجهة النظر التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشتمل علي نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم، لضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وانجازاتهم. وانعكس ذلك علي الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة. (بوعبدالله، 2020)

أما وجهة النظر الحديثة تعتبر إدارة الموارد البشرية احدي الوظائف الأساسية في المنشآت ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج – التسويق التمويل ..) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره علي الكفاءة الإنتاجية وأصبحت الإدارة مسئولة عن: (أمين، 2019)

— جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة.

- العمل على المحافظة على العاملين وعلى بقائهم واستدراجهم داخل المنشأة
- صيانة القوي العاملة وتدريبها وتنميتها.
- تحفيز للقوي العاملة وتدريبها وتنميتها.

ثم جاء بعض الكتاب ببعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعضاً منها بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية وهذه تعريفات لبعض الكتاب الغربيين.

1- استخدام القوي داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوي العاملة بالمنشأة والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والتنمية، والتعويض والمرتبات، والعلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث إدارة الموارد البشرية. (العباني، 2020)

2- إدارة الأفراد هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة. (البكري، 2021)

3- إدارة الأفراد هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة أيضاً توصيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد. (قرين، 2020)

من هذا يتضح أن كل التعاريف تؤكد أهمية وجود إدارة الموارد البشرية بالمنشآت للارتقاء بمستوى العمل والتعاون بين الإدارات المختلفة وأهمها الاهتمام بالعنصر البشري وتنظيمه وتوجيهه وبناء الكفاءات البشرية في الأجهزة الإدارية وإرساء الأسس العلمية السليمة لوضع نظام متكامل يتصف بالشمولية والتكامل. (بن العمري، 2019)

يتركز قيام أي منظمة على توفر عدد من الموارد وهي: (سليمان، 2024)

- 1- الموارد المالية أي الأموال وهي ضرورية لتوفير الموارد الأخرى.
- 2- الموارد المادية أي المكان والأجهزة والمواد وغيرها.
- 3- الموارد المعرفية والمعلوماتية وتشتمل على المعارف والمعلومات الضرورية لإقامة المنظمة ولعملها.
- 4- المورد البشري أي الإنسان الذي يقوم بإدارة العمل والعاملين بجهدهم وطاقاتهم.

5- الزمن وهو أيضاً مورد مهم.

هذه الموارد جميعها تحتاج لها المنظمة لكي تبقى حية وتؤدي دورها وتحقق أهدافها. إلا أن المورد البشري هو الأكثر تعقيداً وإملاكه الإرادة والطموحات والمعرفة وقدرته علي اتخاذ القرار والتفكير والإبداع والتحليل والتطوير كما يقدم للمنظمة جهده و عضلاته) لذلك التعامل معه أكثر تعقيداً وقد يخالف الإدارة ويغير ما تحدده له ويلعب دوراً مهماً في البقاء والنمو والنجاح. (سامي، 2022)

2. المصطلحات والأسماء للإدارة والمورد البشري:

أ- المورد البشري في الإدارة له عدة مصطلحات منها : (مرسال، 2020)

- 1- العاملون يستخدم مصطلح العاملون Workers كمصطلح عام للإشارة إلى العاملين الذين تستعين بهم المنظمة.
- 2- المستخدمون : Employees يستخدم خاصة إذا كان ارتباط العاملين بالمنظمة بعقد استخدام دائم.

3- العمال : Laborers يستخدم إلى العاملين في نشاط الإنتاج ويدفع لهم اجر على أساس كمية العمل المنجز وليس الزمن وكذلك لمن نستعين بهم بشكل وقي.

4- قوة العمل : Work Force للإشارة إلى مجموع العاملين في منظمة ما وعندما تهتم بتحديد القضايا المختلفة التي تتعلق بعملها .

5- القوي العاملة Work Force : ليشمل مجموع السكان بسن العمل القادرين والراغبين به من يعمل منهم ومن هو عاطل.

ب- إدارة الموارد البشرية :

هنالك أسباب عدة في تغيير أسماء إدارة الموارد البشرية علي مدي المائة سنة الأخيرة حيث نجد أسماء مختلفة ومتغيرة كما تتضمن مواضع مختلفة حتى جاءت تسمية إدارة الموارد البشرية تسمية حديثة نسبياً لهذه الفعالية المهمة. (السرحان، 2022)

- 1- **التوظيف Staffing**: استخدم علماء الإدارة الأوئل تسمية التوظيف لأنهم اعتبروا التوظيف الجزء الأهم من إدارة شئون العاملين فافترضوا بأن أهم ما على المنظمة ان تهتم به هو تحديد حاجتها للعاملين وتوظيفهم لهذا كانت الكتب التي تصدر تحمل عنوان التوظيف . (بوعبدالله، 2020)
- 2- **شؤون العمال Labor Relations**: يستخدم كبديل لإدارة الأفراد لوصف الوظيفة في منظمة صناعية تكون قوتها العاملة من عمال محدودي أو متوسطي المهارة. (أمين، 2019)
- 3- **إدارة الأفراد Personnel Management**: تغيرت تسمية التوظيف إلى إدارة الأفراد بعد ان توسع الاهتمام ليشمل كل ما يتعلق بشئون العاملين خاصة الأجور وأنظمة العمل وغيرها . (العباني، 2020)
- 4- **الإدارة الصناعية Industrial Management**: شاعت هذه التسمية في منتصف القرن العشرين بعد تنامي دور وقوة النقابات والتي أخذت تفرض شروطها على المنظمة وعلي أنظمتها الخاصة بالعاملين وبحيث أصبح المعنيين بشئون الأفراد يهتمون بحاجة إدارة الأفراد والاهتمام بالنقابات والعلاقة بينها. (البكري، 2021)
- 5- **إدارة القوي العاملة (إدارة شئون العاملين) Manpower Management** يستخدم تخصص الإدارة العامة أي الإدارة الحكومية تسمية إدارة القوي العاملة للإشارة إلى الاهتمام بشؤون العاملين في أجهزة الدولة، ففي الإدارة الحكومية هناك فصل في المسؤوليات المتعلقة بالعاملين اذا هناك جهة تشريعية تصدر القوانين والأنظمة وبحيث تنحصر مهام الإدارات والوزارات التنفيذية في تنفيذ هذه القوانين حيث تختلف عن دور الإدارات في القطاع الخاص التي تحتاج ان تقترح وتضع الأنظمة وتطبق هذه الأنظمة . (قرين، 2020)
- 6- **إدارة الموارد البشرية Human Resources Management** التسمية الحديثة لإدارة الأفراد أو التوظيف أو علاقات العمل أو غيرها . (بن العمري، 2019)

3.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

بعد قيام الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر أخذ الاهتمام بالموارد البشري في التطور ليأخذ شكله الحالي خاصة في مجال إدارة الأفراد التي أوجبت قيام إدارات العلاقات الإنسانية في المؤسسات

وإدارات العلاقات الصناعية في المصانع حيث كان هدف أصحابها الرئيسي زيادة الإنتاج وتحقيق المزيد من الربح علي حساب الكائن الحي ولم يمض وقت طويل حتى اعترف أصحاب الأعمال ومديرها بان القوي الإنسانية عامل هام لنجاح أي مشروع صناعي وليست الآلة وحدها وان إنتاجية المصنع تعتمد في زيادتها ونجاحها على الناحية النفسية للعامل والمؤثر السيكولوجي لجماعة العمال ومناخ العمل داخل المؤسسة .
(سليمان، 2024)

وعلي اثر ذلك ظهر للانجليز ما أسموه (بالهندسة الإنسانية) ما اسماء الفرنسيون (العلاقات الإنسانية) وهدف كل منهم هو العمل على تحسين ظروف العمل وإعداد العامل إعدادا فنيا يساعد على تكيفه بالآلة ويعرفه بمختلف أوجه الأمن الصناعي، ومبادئ منع الحوادث وتساند منظمات العمال وأصحاب العمل في ذلك يقوم على حوافز إنسانية تشبع رغبات العامل، وتبني الفرصة للإنتاج على أوسع مدي. (سامي، 2022)

ومن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وعلم الأفراد يتلخص في النقاط التالية التي وضعها (لويس لندير(ج) لتعريف المواطن بالعمل ، ولنجاح مؤسسها عامة أو خاصة في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية وضمنان مساندة الرأي العام لها، والنقاط هي : (مرسال، 2020)

- 1- بقاء العمل واستقراره.
- 2- رفاهية العمل .
- 3- ترقية العمل
- 4- تنبيه الرأي العام
- 5- الرفاهية الشخصية والعائلية
- 6- إشباع الحاجات والحوافز النفسية لإشعار المواطن بالرضا الشخصي علي نشاط مجتمعه المحلي.

أوضحت تجارب المؤسسات الصناعية والاجتماعية خلال المائة سنة الأخيرة أهمية وظيفة إدارة الأفراد باعتبارها وظيفة إدارية أساسية تماثل في مستواها إدارة الإنتاج وإدارة التسويق وإدارة التمويل.
(السرхан، 2022)

أكدت كافة المدارس العلمية على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره وقد بينت اغلب وجهات نظر المدارس العلمية على العاملين بالمؤسسات والمنشآت بعد الإدارة والمالكين لهذه المنشآت.

وكان رأي آخرون أنه توجد عدة وجهات نظر الإدارة الموارد البشرية:-

1- فكانت وجهة نظر مدرسة العمليات الإدارية إلى (المورد البشري) بأن الاهتمام بالمورد البشري واحد من الوظائف الخمسة السياسية والضرورية لبقاء أية منظمة أعمال حية وناجحة والوظائف هي وظيفة العمليات أو (الإنتاج)، وظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، أو (الإدارة المالية) ، ووظيفة الإدارة، ووظيفة التوظيف، أو (إدارة الموارد البشرية)، ويرون إن إهمال أي وظيفة من هذه الوظائف يؤدي إلى انقراضها وسميت وظيفة التوظيف لكونها تركز على تحديد العاملين المطلوبين وتعيينهم. (بوعبدالله، 2020)

2- وجهة نظر مدرسة المنظومة إلى المورد البشري بأن المورد البشري هو احد الموارد الأساسية لإقامة وعمل أية منظومة اجتماعية حية مفتوحة ومفتعلة (Social System Contrived Open) والموارد الضرورية عندهم هي الموارد المالية والمادية والمعلوماتية بالإضافة للمورد البشري، ويحددون العمليات الأساسية للتعامل مع هذه الموارد بكونها تشمل اقتناء المورد واستخدامه في تحقيق مخرجات المنظومة وصيانتته والحفاظ عليه . ويدرجون ضمن المورد البشري الإدارة والعاملين فهذا المورد يوفر المعارف والطاقات العقلية والعضلية الضرورية كالإبداع وغيره لإقامة المنظمة فطالما إنها منظومة اجتماعية أي تتكون من أكثر من فرد فهي لا تقوم وتستمر بدون هذا المورد) وكونها مفتعلة: أي من صنع الإنسان وليس الطبيعة فخصائص وقدرات الإنسان تحدد خصائصها وفرصها للبقاء. (أمين، 2019)

3- وجهة نظر المدرسة السلوكية إلى (المورد البشري) تعتمد المدرسة السلوكية افتراضات مدرسة المنظومة حول خصائصها الأساسية، ويضيفون إلى ذلك اعتبار سلوك العاملين عموماً هو جوهر العمل الإداري، ويختلفون عن مدرسة العمليات الإدارية التي ترى أن جوهر العمل الإداري هو الفعاليات الآتية التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه أي يرون بأن يتم تأهيل من سيصبح إداري

على تعليمه كيف يهتم بهذه الفعاليات. أما المدرسة السلوكية فيرون بأن جوهر التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من أداء مجموع العاملين لعملهم واتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى بقاء ونمو المنظمة وذلك بتحديد خصائص المنظمة والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة والخصائص هي: (العباني، 2020)

- 1- بأن توفر لهم دخل كاف لحياة لائقة.
 - 2- بأن توفر لهم وظائف مثيرة (أي وظائف مهمة لتثريهم).
 - 3- بأن تتمتع بأنظمة وتعليمات يشارك العاملون بوضعها.
 - 4- وقد أوضح علي الخضر أهمية القوى البشرية نسبة لان الإنسان لصيق بعنصر العمل ولأن عنصر العمل هو العنصر الرئيسي للإنتاج. (البكري، 2021)
- هو الأساس في النشاط الإنتاجي .
 - هو المحرك الرئيسي لكل الأنشطة في الحياة .
 - وبواسطته يمكن استغلال الموارد المتاحة أفضل استقلال .
 - تتوقف عليه مسيرة الحياة وهو رائد النهضة وصانع الحضارات .

4.2.2 الأهمية الاقتصادية للقوى البشرية

القوى البشرية تقوم بتنفيذ خطط وبرامج التنمية في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والزراعية وهذا بدوره ينعكس على الاقتصاد وتنميته وتقدمه خلال إقامة المشروعات الصناعية الضخمة وإنشاء الشركات والمؤسسات من التجارية والزراعية والخدمية التي تسعى لتحقيق الأهداف الاقتصادية . (قرين، 2020)

5.2.2 الأهمية الاجتماعية للقوى البشرية :

ترتبط هذه الأهمية بالمحصلات الاقتصادية لان النتائج الاقتصادية المحققة في المجتمع تحدث تأثيرات أخرى في اتجاهات متعددة أهمها التأثيرات الاجتماعية حيث يصبح الوضع الاقتصادي من المحددات الهامة والتكيف الاجتماعي للسلوك لأي مجتمع . (بن العمري، 2019)

إن جميع هذه المدارس تعتبر الاهتمام بالموارد البشري غير الإداري ضروري لبقاء المنظمة وكلما انتقلنا إلى المدرسة العلمية الأكثر حداثة كلما وجدنا أولوية أعلى للموارد البشري. (سليمان، 2024)

من أراء الكتاب المختلفين يستخلص إن التنمية عموماً هدفها الإنسان والاهتمام به صحياً ونفسياً واجتماعياً وعقلياً. وان الإسلام مهتم ببناء القوي العاملة للمسلمين وغيرهم. وان العلاقات الإنسانية وإرضاء العاملين ضرورة ملحة لاستخراج الإنتاج الجيد ورفع مستوى الكفاءة للمنظمات بعد توشي العدالة والمساواة في إدارة شئون هذه الموارد، وان إدارة الذات إسلامياً تكون بالثواب الإلهي ومحاسبة الضمير والعمل الشريف وذلك ما نوضحه الآية الكريمة في سورة التوبة (١٠5) (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ).

6.2.2 مسؤولية إدارة الموارد البشرية

يؤكد علماء الإدارة بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية أساسية لبقاء المنظمة وحتى تبق حية تحتاج إن تهتم بعدد من الفعاليات والوظائف في المنظمة ، كوظيفة العمليات والإنتاج والتسويق والموارد المالية والمعلومات، والموارد البشرية والإدارة بشقيها الاستراتيجي والعملياتي، هذه الوظائف تختلف من حيث مركزيتها لبقاء المنظمة فهناك وظائف أساسية تهتم بالنشاطات التي تشكل السبب الأساسي لقيام أي منظمة أعمال وهي وظيفة العمليات أو (الإنتاج) ووظيفة التسويق (أو بيع وتوفير المنتجات للجمهور) وهناك وظائف مساندة تسند الوظائف الأساسية (أي العمليات والتسويق) والوظائف المساندة تشمل وظائف التمويل، والمعلومات، والإدارة، وكذلك إدارة الأفراد، فهذه جميعها تنفذ ليس لذاتها بل لدعم وظيفتي العمليات والتسويق. (سامي، 2022)

صنف علماء الإدارة المسئوليات إلى نوعين مسئوليات تنفيذية وأمرة ومسئوليات استشارية خدمية مساندة، فالمسئوليات التنفيذية هي تنفيذ وانجاز مهمات محددة لعمل معين يحاسب الفرد إذ لم يتم بالتنفيذ، ولهذا يقتضي منحهم سلطة وحق الأمر حتى يتمكنوا من التنفيذ ولهذا يجب أن تكون مسئولية تنفيذها وهي تحقيق الإنتاج وبيعه أو إيصاله إلى المستفيدين النهائيين. (مرسال، 2020)

أما المسئولية الاستشارية الخدمية المساندة واجبها هو تقديم الاستشارة والرأي عندما يسأل صاحبها وبمستوي جيد. وهذه المسئولية الاستشارية المساندة ضمن وظائف المالية والمعلومات والموارد البشرية وهو تقديم الخدمة والاستشارة فقط لوظيفتي العمليات والتسويق وليس أمرهم بالقيام بأعمال معينة أو فرض مطالب عليهم. (السرحان، 2022)

وبما إن إدارة الموارد البشرية هي استشارية وليس أمره وتنفيذية ، فهذا يعني بأنها لا تمتلك الحق في أن تأمر وحدات الإنتاج والتسويق وغيرهم ولا أن تفرض عليهم أشخاص معينين أو أوقات محددة لتعيينهم، أو الاستغناء عنهم، أو منحهم الإجازات، أو تحديد ما يقومون به ... الخ، فواجبها ومسئوليتها هو فقط تقديم المقترحات التي يطلبونها والمتعلقة بتوفير العاملين الذين يحتاجون إليهم وتقديم الاستشارات التي يطلبونها والمتعلقة بتوفير العاملين الذين يحتاجون إليهم وتقديم الاستشارات التي يطلبونها، لهذا غالبا ما نجد هذه الدائرة مرتبطة بالإدارة العليا وتقدم هذه الخدمات والتوصيات وبناء على طلبها. (بوعبدالله، 2020)

فإذا طلبت الإدارة العليا إعداد خطة قوة عمل أو نظام حوافز، فإن مهمة إدارة الموارد البشرية هي تقديم جهدها على شكل توصيات ترفعها إلى الإدارة العليا، إذا اقتنعت الإدارة العليا بهذه المقترحات تتبناها كقرار يصبح ملزم للأطراف الأخرى لأن الإدارة العليا تمتلك سلطة الأمر. (أمين، 2019)

7.2.2 مهام إدارة الموارد البشرية:

لكل منظمة مهام تختلف عن نظام المنظمة الأخرى، ومع ان هذه المهام تختلف باختلاف المنظمات إلا أنها في الأساس تنقسم إلى مجموعتين أساسيتين:

– المجموعة الأولى: مهام فنية تختلف بعملها.

– المجموعة الثانية: مهام إدارية هي مسئلة أي مدير.

المهام الفنية التي تتعلق بشئون العاملين لوظيفة إدارة الموارد البشرية تتعلق بالوظائف الفرعية للموارد البشرية وهذه الفعاليات تشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها وتطويرها وحمايتها من المخاطر، وصيانتها ثم إجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة. (العباري، 2020)

وهذه الأنظمة والمهام تختلف باختلاف المنظمة وحجمها ونشاطها ودرجة نضج أنظمتها ، فقد تكون المنظمة صغيرة وتكتفي بأنظمة توظيف بسيطة أو تحتاج أن تعد لها أنظمة أكثر نضجاً للتطور. (البكري، 2021)

أما إذا كانت منظمة عملاقة فهي تحتاج أنظمة متطورة لكل الوظائف الفرعية ومسئولية إدارة البشرية التطوير المستمر لهذه الأنظمة. (قرين، 2020)

ففي الشركات والمنظمات الكبيرة تكون هذه الفعاليات الفرعية متعددة جدا ومعقدة وغالبا ما تملك إدارات متخصصة بالتدريب بهذه الفعاليات المختلفة وكذلك نجد أن كثير من الكتب الحديثة تتضمن فصول منفصلة عن هذه الفعاليات كما إن هناك بيوت استشارة تتخصص أيضا في هذه الفعاليات المختلفة مثل أن تقيم إدارة لقوانين العمل المعقدة أو إدارة متخصصة بقضايا الأمن الصناعي في هذه المهام الخدمة المنظمة ككل ولها طابع استشاري خدومي مساند أي أنها تعد توصيات ترفعها إلى الإدارة العليا لاعتمادها. (بن العمري، 2019)

إن المهام التي سيتم تنفيذها في أي قطاع من قطاعات إدارة الأفراد ستكون جميعاً على نفس المستوى من الأهمية، وإنما من المعتاد أن تتباين هذه الأهمية النسبية لتشمل ثلاث مستويات رئيسية : (سليمان، 2024)

أ- مهام جديدة تماماً لم يسبق القيام بها ولها تأثير يشمل المنظمة كلها أو أجزاء كبيرة فيها ولا توجد قواعد مساعدة في اتخاذ قرار بشأنها.

ب- مهام سبق القيام بها وتوجد قواعد عامة مرشدة ومستقرة في التعامل بشأنها، إلا أن طبيعة المهام ذاتها متجددة ومتغيرة أو أن ظروف تنفيذها هي المتغيرة.

ج- مهام عادية الأهمية وينحصر تأثيرها في محيط ضيق لا يصل إلى باقي أجزاء المنظمة، وتتسم هذه المهام عادة بالتكرار بصفة دورية أو غير دورية.

هذه الطبيعة التنازلية لخطورة المهام وأهميتها تفرض الشكل الهرمي على الهيكل التنظيمي.

أخيراً يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي يتكون من عدة عناصر مختلفة، وقد حددت النظرية البيروقراطية هذه العناصر في الآتي: - (سامي، 2022)

- (أ) هيكل رسمي للسلطة الرسمية.
 - (ب) هيكل رسمي للخطوط وشبكات الاتصال في التنظيم.
 - (ج) نظم شاملة من القواعد والتعليمات الرسمية.
 - (د) خطوط وشبكات اتصال شخصية غير رسمية بين الأعضاء.
 - (ذ) وظائف وأنشطة محددة بشكل رسمي وموضوعي.
 - (و) ولاء شخصي واندماج في العمل خاصة بين رجال الإدارة العليا.
- وأيضاً يمكن بيان المحددات التي تشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة بحسب ظروفها وطبيعتها أعمالها، وتلك المحددات تختلف من منظمة لأخرى، أهمها: (مرسال، 2020)

- (أ) الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- (ب) الأهداف الوسيطة للمنظمة.
- (ج) مجالات النشاط التي تباشرها المنظمة.
- (د) الموارد والإمكانات المتاحة.
- (ذ) المعوقات أو المشكلات التي تواجه المنظمة.
- (ر) المؤثرات الخارجية.

والمؤسسات في تغيير مستمر نتيجة لتقييم العمليات الوظيفية داخل المؤسسة من أن إلى آخر، كما يحدث أيضاً نتيجة تغير عام في سياسة التوظيف داخل المؤسسة أو في تعديل عملياتها على أثر إدخال المخترعات الحديثة والتي تتصل بالإنتاج الآلي وتعاني المؤسسات الصناعية والتجارية والمالية في وقتنا الحاضر الكثير من المتاعب التي ترتبت على إدخال الحاسب الآلي وما يتبع ذلك من تغير كمي وكيفي في وظائف التقييم والمحاسبة والإحصاء، ومما صاحب هذا التغير في صفات الوظائف وعناصر تحليلها في وضعها الجديد من حاجة ماسة إلى تدريب أو إعادة تدريب شاغليها أو إلغاء لبعض الوظائف. فكل هذه الأحداث تهتم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة على أسس إيجابية وعلمية مدروسة ولخدمة الإدارة التنفيذية والتخطيطية ولتكسب العمل صفة الاستمرار. (السرطان، 2022)

8.2.2 الأنشطة والتنظيم والبيئة الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية

أنشطة إدارة الموارد البشرية

تشتمل أنشطة الموارد البشرية على جميع الجوانب المتعلقة بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمنظمة والتركيز على تطوير التنظيم والوظيفة والمورد البشري ويمكن تحديدها في نقطتين رئيسيتين: (بوعبدالله، 2020)

1- استخدام المورد البشري.

2- تطوير قدرات العاملين.

النقطة الأولى :

استخدام المورد البشري في تنظيم هذا المورد والحصول عليه، وتحفيزه وتقويم الأداء، وتحديد الهيكل الرأسي، وتوفير متطلبات الصحة والسلامة في موقع العمل، والاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالعاملين، وتحقيق رفاهية العاملين، وتتمثل أنشطة استخدام المورد البشري الرئيسية في الآتي :

أ- التصميم التنظيمي:

الذي يركز على تطوير هيكل تنظيمي فعال يأخذ في الحسبان جميع الأعمال المطلوبة لانجاز مهام المنظمة وتقسيمها إلى إدارات بطريقة تشجع التعاون والتكامل بين العاملين وإحداث التنسيق اللازم لضمان انسجام عمليات المنظمة وتهيئة الظروف بحدوث اتصال فعال بين الإدارات المختلفة والمساعدة في الانسياب السليم لعملية اتخاذ القرارات بالمنظمة . (أمين، 2019)

ب- التقييم الوظيفي :

ويتمثل في تحديد محتويات الوظيفة بما في ذلك واجباتها ومسؤولياتها والعلاقة بين شاغل الوظيفة ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه. (العباني، 2020)

ت- التطوير التنظيمي

والذي يعني بتخطيط وتنفيذ البرامج المصممة لترقية الفعالية التي تعمل بها المنظمة وضمان الاستجابة الملائمة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. (البكري، 2021)

ث- تخطيط القوي العاملة

يشتمل هذا النشاط علي التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من القوي العاملة وإعداد الخطط اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات حسب الخطط التشغيلية للمنظمة واتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين الإنتاجية بالمنظمة. (قرين، 2020)

ج- الاختيار والتعيين:

والذي يختص بالإجراءات اللازمة لترويج وظائف المنظمة وجذب الأفراد المؤهلين للتقدم بطلباتهم لشغل هذه الوظائف وفحص هذه العمليات وإجراء المقابلات والاختبارات وإكمال إجراءات التعيين بالمنظمة. (بن العمري، 2019)

ح- تقييم الأداء :

والذي يشتمل علي مراجعة أداء العاملين في الفترة الماضية وتقويمه بغرض تحسين الأداء المستقبلي ولتطوير القدرات الكامنة لدي العاملين بترقيتهم الي المستويات الاعلي حسب أدائهم الفعلي ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية. (سليمان، 2024)

خ- الممارسات المتعلقة بالتوظيف:

التي تعني بصورة أساسية بتحديد شروط الخدمة توزيع أو إعادة توزيع العاملين على المناشط المختلفة بالمنظمة ، ومعالجة المشاكل المتعلقة بانضباط سلوك العاملين التنظيمي أو تلك الناشئة عن الاستغناء عن بعض العاملين والتأكد من التزام المنظمة بقوانين العمل المطبقة بالبلاد. (سامي، 2022)

د- تقييم الوظيفة:

الذي يعني بتحديد القيمة النسبية للوظيفة في الهيكل الراتبى المتبع بالمنظمة والذي تحدد على ضوءه استحقاقات الموظف المالية والامتيازات والمخصصات المصاحبة للوظيفة. (مرسال، 2020)

ذ- الهيكل الراتبى :

والذي يركز على تطوير وإدارة نظام فعال لتحديد ودفع رواتب مجزئة للعاملين لضمان استمرارهم بالمنظمة واندفاعهم نحو أداء مهام وظائفهم بالكفاءة المطلوبة. (السرحان، 2022)

ر- الصحة والسلامة:

والتي يقوم المسئولون عنها بتطوير إدارة برامج فعالة لضمان صحة وسلامة العاملين بموقع العمل.

ز- رفاهية العاملين:

والتي تشتمل ضمن أشياء أخرى على تقديم النصح والمشورة والمساعدة للعاملين للتغلب على مشاكلهم الشخصية حتى يمكنهم التركيز على أداء واجباتهم. (بوعبدالله، 2020)

س- سجلات العاملين:

هذه السجلات تحتوي على جميع المستندات المتعلقة بكل عامل على حدة والتي يلزم حفظها بصورة تمكن من استخراج المعلومات اللازمة لاتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالعاملين وقد استفادت العديد من المنظمات من نظام الحاسوب بتطوير برامج الحفظ لهذه المعلومات بصورة تضمن الحصول عليها بسهولة ويسر. (أمين، 2019)

النقطة الثانية:

تطوير قدرات العاملين:

وهذا النوع من أنشطة إدارة الأفراد يعتني:

1- التدريب:

والذي يشتمل على التطوير المنتظم لمهارات ومعلومات وسلوك العاملين بصورة تمكنهم من رفع مستويات أدائهم وتولي مسئولياتهم أكبر. (العباني، 2020)

2- التطوير الإداري:

والذي يختص برفع كفاءة قدرات الجهاز الإداري بالمنظمة بالأخذ في الحسبان الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكوادر الإدارية وحاجة المنظمة للتعاقب الإداري. (البكري، 2021)

3- علاقات العاملين:

وهذا النشاط عن إدارة الأفراد يختص بمعالجة الأمور الجماعية للعاملين والتي تتمثل في الآتي :

(قرين، 2020)

أ- العلاقات الصناعية

والتي يجب أن تقوم على أسس التعاون والتفاهم مع النقابات العمالية والاتحادات المهنية

ب- المشاركة :

والتي تعني إشراك العاملين مع إدارة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة الجانبين .

ت- الاتصال:

والذي يعني إعداد وإيصال المعلومات المهمة بالمنظمة الي العاملين فيها بجميع المستويات ونقل

آرائهم ومساهماتهم إلى الإدارة العليا .

تعتمد أنشطة المنظمة و الكيفية التي يتم انجازها بها على خطط المنظمة وأهدافها الكلية. وذلك

بدليل الترابط والتداخل الكبير بين أنشطة إدارة الأفراد .

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد:

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج يسمح بالإضافة إلى وصف الأحداث والظواهر بتحليل العلاقات السببية.

2.3 أنواع مصادر البيانات:

تعتمد الدراسة الحالية بشكل رئيسي على البيانات الأولية من خلال البحث الميداني ومن خلال توزيع استبيانات الدراسة وجمع المعلومات اللازمة في موضوع البحث وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لنتائج ذات قيمة واعطيت الأوزان التالية للإجابة على فقرات مقياس الدراسة:

جدول رقم (1) أوزان فقرات مقياس الدراسة

التصنيف	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
الوزن	5	4	3	2	1

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام العاملين في وزارة الشؤون الإسلامية و، وتم توزيع (191) استبانة تشكل الموظفين المتواجدين خلال فترة جمع البيانات يشكلون ما نسبته (40%) تقريبا من عدد الموظفين الكلي (عدد العينة الكلي)، واسترجع منها (162) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (85%)، وتم استثناء (18) استبانة لعدم استكمال الاجابات عليها، وبذلك بلغ عدد الاستبانات القابلة للتحليل

الاحصائي (144) استبانة تشكل ما نسبته (85%) من عدد الاستبانات الموزعة وهي نسبة مرتفعة نسبيا

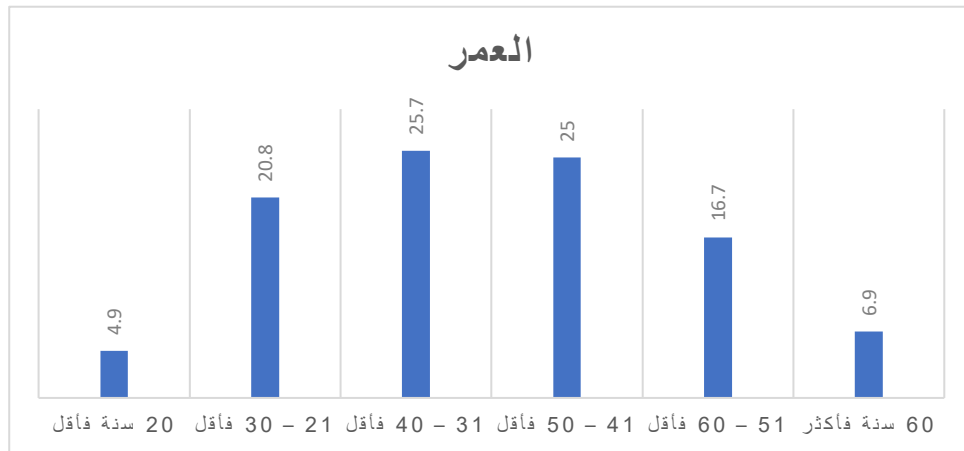
يمكن الاعتماد عليها في تحليل البيانات واستخراج النتائج وتعميمها (حجم عينة الدراسة).

وفيما يلي عرض الخصائص الدراسة :

العمر:

جدول رقم (2) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
20 سنة فأقل	7	4.9
21 – 30 فأقل	30	20.8
31 – 40 فأقل	37	25.7
41 – 50 فأقل	36	25.0
51 – 60 فأقل	24	16.7
60 سنة فأكثر	10	6.9
المجموع	144	100.0



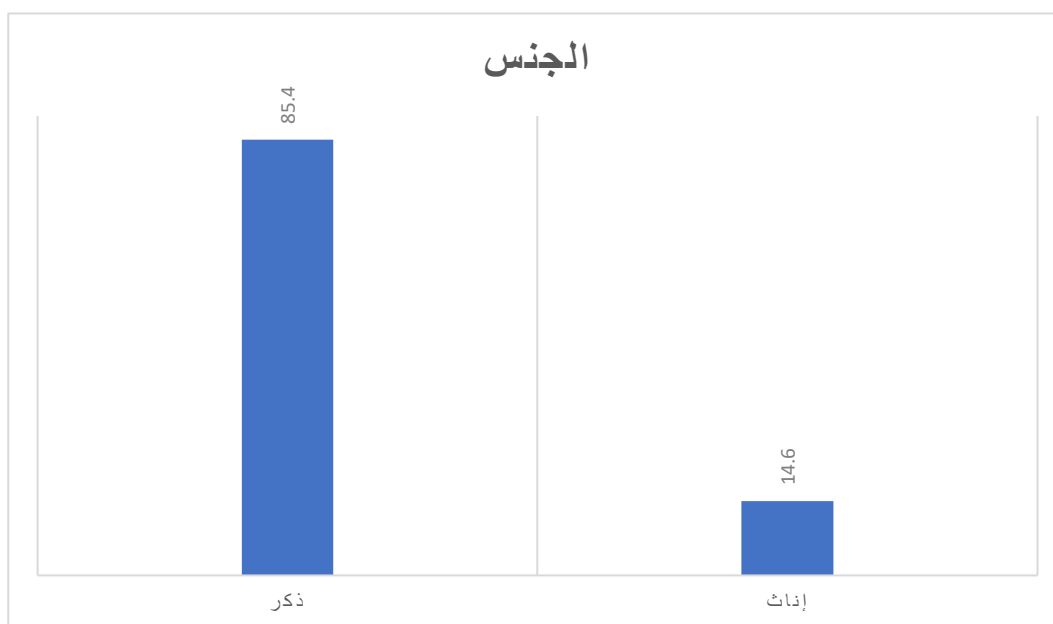
شكل رقم (2) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب العمر

يتضح من بيانات الجدول والشكل رقم (2) أن أعلى نسبة من أفراد الدراسة تقع أعمارهم في الفئة 40-31 سنة والبالغة (25)، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الفئة العمرية 50-41 سنة ونسبة تمثيل (250)، أما أدنى نسبة تمثيل فكانت للفئة العمرية 20 سنة فأقل والبالغة (4.9).

الجنس:

جدول رقم (3) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	123	85.4
إناث	21	14.6
المجموع	144	100.0



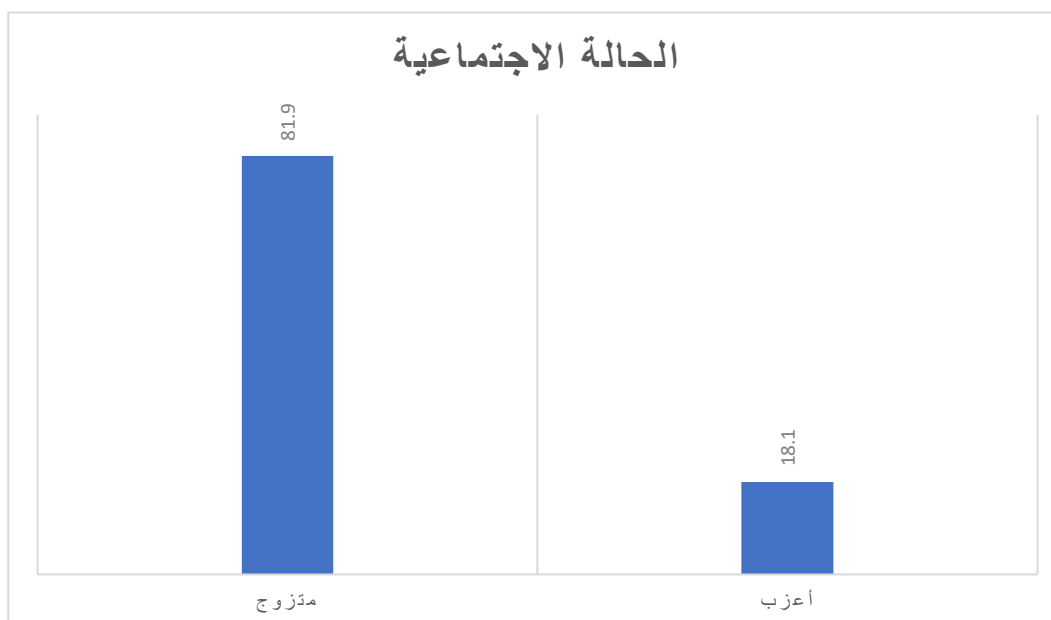
شكل رقم (3) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الجنس

يتضح من بيانات الجدول والشكل رقم (3) أن غالبية أفراد الدراسة من الذكور ونسبة تمثيل بلغت (85.4)، وفي المقابل بلغت نسبة تمثيل الإناث فقط (14.6) من أفراد الدراسة.

الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (4) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
81.9	118	متزوج
18.1	26	أعزب
100.0	144	المجموع



شكل رقم (4) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

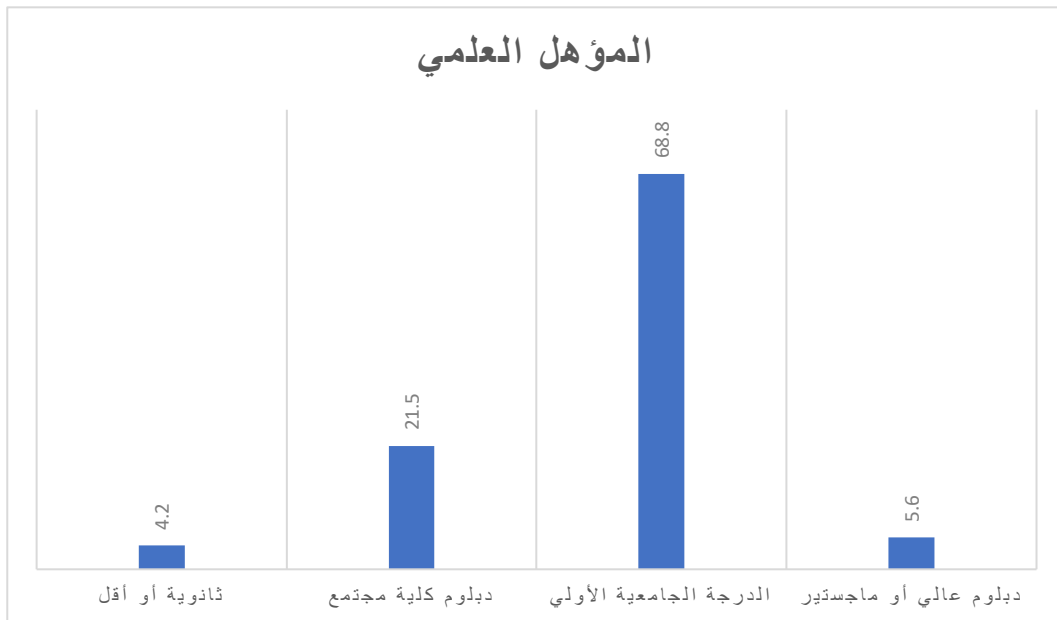
يتضح من بيانات الجدول والشكل رقم (4) أن غالبية افراد الدراسة من المتزوجين ونسبة تمثيل

بلغت (819)، وفي المقابل بلغت نسبة العزاب فقط (181) من افراد الدراسة.

المؤهل العلمي:

جدول رقم (5) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية أو أقل	6	4.2
دبلوم كلية مجتمع	31	21.5
الدرجة الجامعية الأولى	99	68.8
دبلوم عالي أو ماجستير	8	5.6
المجموع	144	100.0



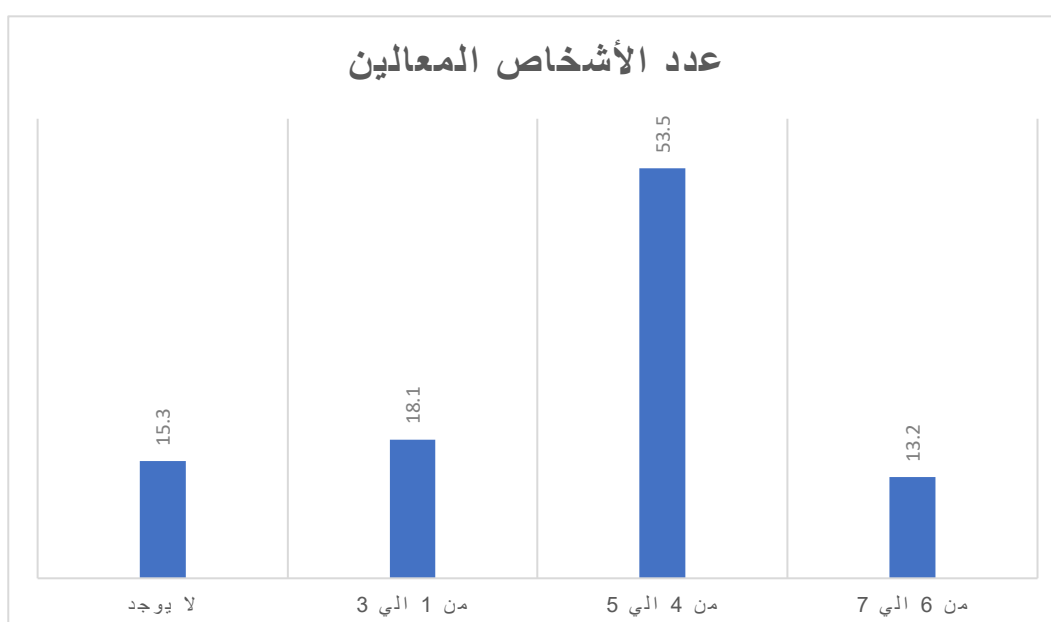
شكل رقم (5) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتضح من بيانات الجدول والشكل رقم (5) أن النسبة الأعلى من أفراد الدراسة من حملة الدرجة الجامعية الأولى ونسبة تمثيل بلغت (68.8 %)، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل حملة الشهادة دبلوم كلية المجتمع ونسبة بلغ (21.5 %) من مجتمع الدراسة، فيما بلغت نسبة تمثيل الدبلوم العالي والماجستير فقط (5.6 %).

عدد الاشخاص المعالين:

جدول رقم (6) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب عدد الاشخاص المعالين

عدد الأشخاص المعالين	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	22	15.3
من 1 الي 3	26	18.1
من 4 الي 5	77	53.5
من 6 الي 7	19	13.2
المجموع	144	100.0



شكل رقم (6) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب عدد الاشخاص المعالين

يتضح من بيانات الجدول والشكل رقم (6) أن النسبة الاعلى من افراد الدراسة ممن يعيلون 4-5

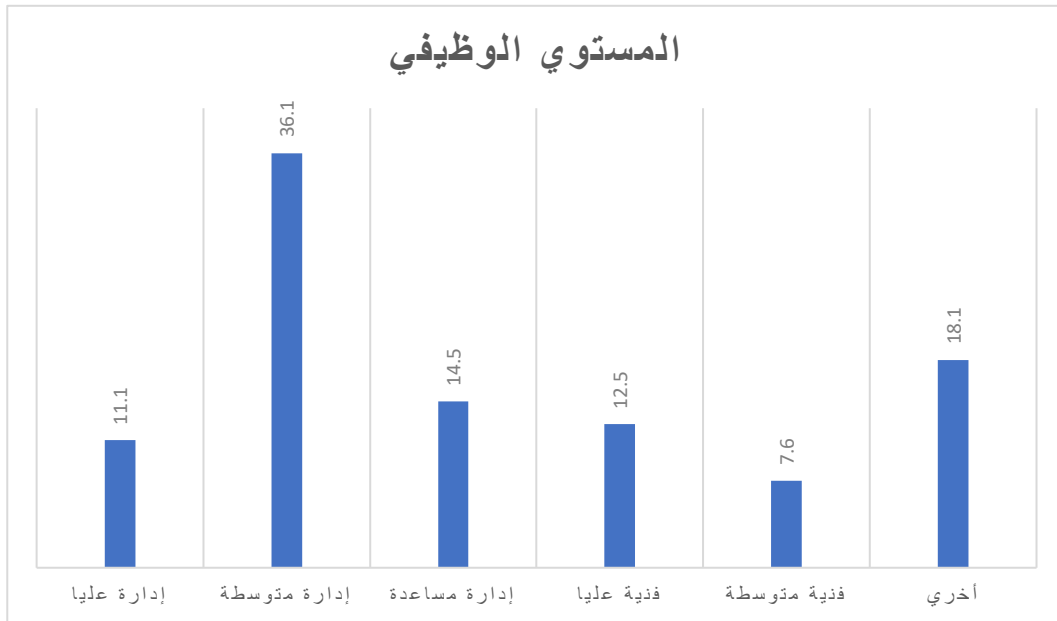
افراد وبنسبة تمثيل بلغت (53.5%) ، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل ممن يعيلون 1-3 افراد وبنسبة

بلغت (18.1%) من مجتمع الدراسة، فيما بلغت نسبة تمثيل ممن لا يعيلون احد (15.3%).

المستوى الوظيفي:

جدول رقم (7) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوي الوظيفي
11.1	16	إدارة عليا
36.1	52	إدارة متوسطة
14.5	21	إدارة مساعدة
12.5	18	فنية عليا
7.6	11	فنية متوسطة
18.1	26	أخري
100.0	144	المجموع



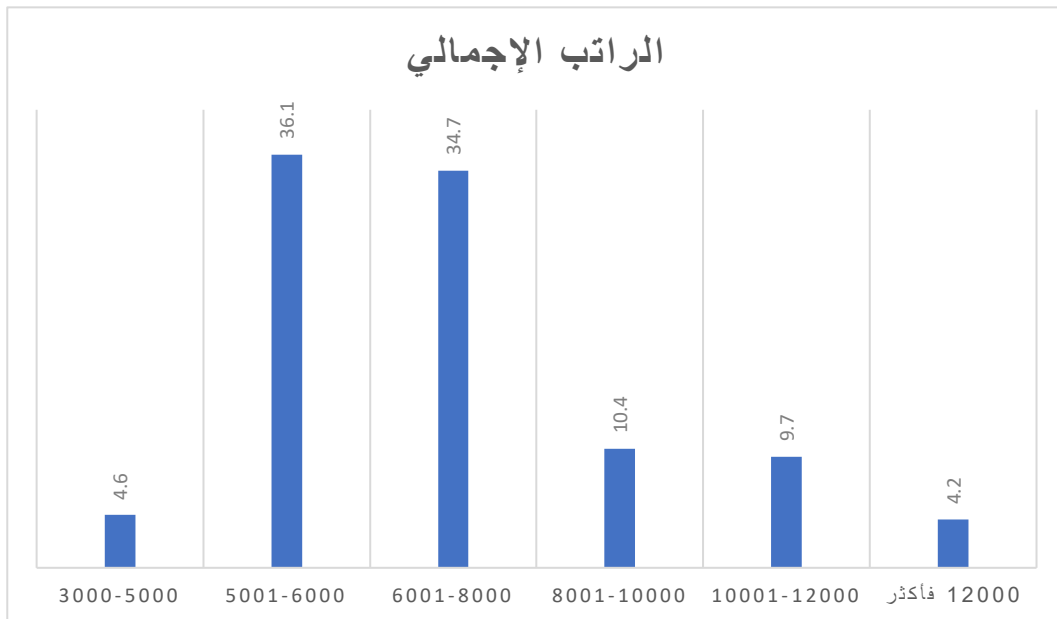
شكل رقم (7) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المستوى الوظيفي

يتضح من بيانات الجدول والشكل رقم (7) أن النسبة الأعلى من افراد الدراسة من الإدارة المتوسطة وبنسبة تمثيل بلغت (36.1 %) ، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الإدارة المساعدة وبنسبة بلغت (14.6%) من مجتمع الدراسة، فيما كانت ادنى نسبة تمثيل للفنية المتوسطة والبالغة (7.6%)

الراتب الاجمالي (بالريال السعودي):

جدول رقم (8) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الراتب الاجمالي

الراتب الإجمالي	التكرار	النسبة المئوية
5000-3000	7	4.6
6000-5001	52	36.1
8000-6001	50	34.7
10000-8001	15	10.4
12000-10001	14	9.7
12000 فأكثر	6	4.2
المجموع	144	100.0



شكل رقم (8) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الراتب الاجمالي

يتضح من بيانات الجدول والشكل رقم (8) أن النسبة الأعلى من أفراد الدراسة يتقاضون راتبًا

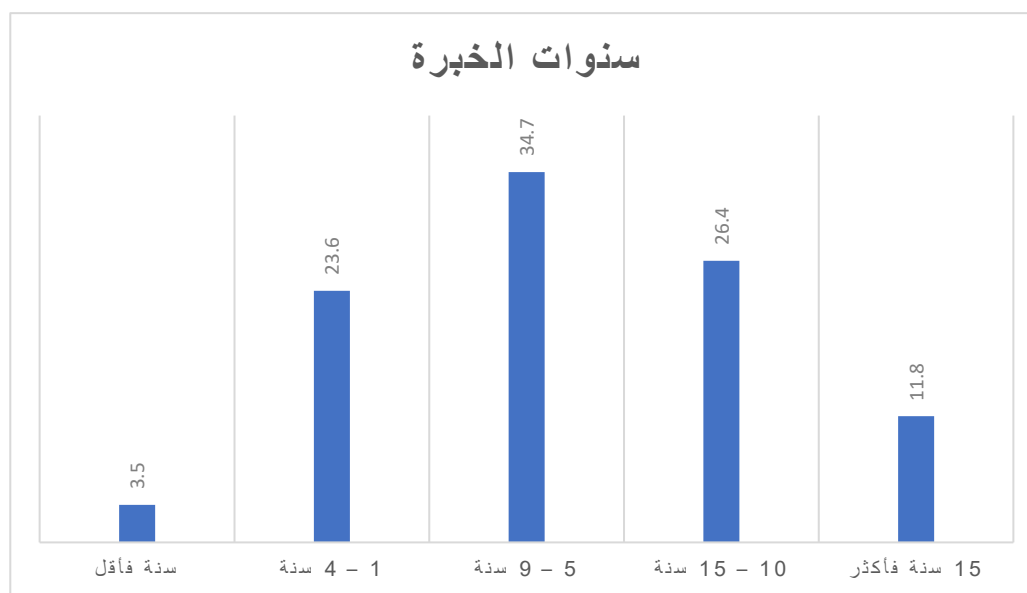
شهريًا يتراوح بين 5001 و6000 ريال، حيث يشكلون نسبة 36.1% من إجمالي العينة. يلهم الأفراد الذين

يتقاضون راتبًا يتراوح بين 6001 و8000 ريال بنسبة 34.7% في المقابل، يشكل الأفراد الذين يتقاضون راتبًا يتجاوز 12000 ريال النسبة الأقل، حيث يبلغون 4.2% فقط من إجمالي العينة. هذه البيانات تشير إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة ينتمون إلى الفئة المتوسطة من حيث الدخل الشهري.

سنوات الخبرة:

جدول رقم (9) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
سنة فأقل	5	3.5
1 – 4 سنة	34	23.6
5 – 9 سنة	50	34.7
10 – 15 سنة	38	26.4
15 سنة فأكثر	17	11.8
المجموع	144	100.0



شكل رقم (9) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

يتضح من بيانات الجدول والشكل رقم (9) أن النسبة الأعلى من افراد الدراسة ذوي الخبرة 5-9 سنوات ونسبة تمثيل بلغت (34.7%) ، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل ذوي الخبرة 10-15 سنة ونسبة بلغت (26.4%) من مجتمع الدراسة، فيما كانت ادنى نسبة تمثيل لذوي الخبرة سنة فاقل والبالغة (3.5%).

4.3 أداة الدراسة:

تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات المتغيرات، ويعد ألفا كرونباخ الشكل الأكثر شيوعا لاختبار معامل ثبات الاتساق الداخلي. وتراوح قيم معامل ألفا كرونباخ بين 10 بحيث تشير القيمة 1 إلى ارتباط مرتفع بين المتغيرات في حين ان القيمة . تشير إلى عدم وجود ارتباط بين المتغيرات، وتشير المراجع العلمية إلى عدم وجود معيار يجمع عليه العلماء بما يتعلق بالحد الأدنى لقيمة ألفا كرونباخ حتى تكون مقبولة، ولكن (1998) Hair et al . اشار إلى ان القيمة بين 0.6 – 0.7 هو الحد الأدنى لقبول وجود موثوقية (1) . اما (2006) Garson فيشير إلى ان القيمة 0.7 هي الحد الأدنى لقبولها اما القيمة 0.8 فما فوق فتعد قيمة جيدة (2). وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية فقد بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ بين جميع فقرات الاستبيان (0.994) ، وحسب متغيرات الدراسة كانت اعلاها بين فقرات متغير القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية والبالغة (0.800)، وادناها بين فقرات متغير القيادة الاستراتيجية ورأس المال الفكري والبالغة (0.749)، وتشير هذه القيم إلى ثبات اداة الدراسة.

جدول رقم (10) معاملات الفا كرونباخ حسب متغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية	7	0.778
الخصائص الشخصية للقيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية	7	0.752
المؤهلات العلمية للقائد الاستراتيجي وقيادة إدارة الموارد البشرية	6	0.777
القيادة الاستراتيجية ورأس المال الفكري	6	0.749
القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية	6	0.800
القيادة الاستراتيجية وخلق إدارة المعرفة	7	0.774
الكلية	39	0.494

قياس الصدق الداخلي:

وذلك باستخراج معاملات الارتباط بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للمقياس، وتبين من خلال الجدول أدناه من جدول رقم 9 وجود معاملات ارتباط ايجابية دالة احصائيا عند مستوى دلالة $0.01 \leq \alpha$ بين كل متغير والدرجة الكلية للمقياس:

جدول رقم (11) معاملات ارتباط بيرسون بين كل متغير والدرجة الكلية للمقياس

المتغير	معامل ارتباط بيرسون
القيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية	*0.872
الخصائص الشخصية للقيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية	*0.899

*0.865	المؤهلات العلمية للقائد الاستراتيجي وقيادة إدارة الموارد البشرية
*0.873	القيادة الاستراتيجية ورأس المال الفكري
*0.881	القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية
*0.886	القيادة الاستراتيجية وخلق إدارة المعرفة

*معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

الفصل الرابع: تحليل بيانات وفرضيات الدراسة

1.4 المعالجة الإحصائية:

لغرض التحليل الإحصائي فقد تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي العام لعبارة كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار. وقد تم تحديد مستويات الإجابات عن عبارات عناصر الثقافة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار عن طريق تحديد درجه الموافقة على فقرات المقياس وحسب المعادلة التالية : مدى المقياس = (5) موافق بشدة = (1) غير موافق بشدة = (4) وعليه نجد قياس طول الفئة حسب المعادلة التالية:

طول الفئة = المدى ÷ عدد المستويات (ضعيفة، متوسطة، مرتفعة) = $(4 \div 3 = 1.33)$ وبذلك تصبح الفئات لدرجه الموافقة بالشكل التالي:

- من (1 – 2.33) وتشير إلى درجة موافقة ضعيفة.

- (2.34 – 3.67) وتشير إلى درجة موافقة متوسطة.

- (3.68 – 5.00) وتشير إلى درجة موافقة مرتفعة.

كما استخدمت التكرارات والنسب المئوية لعرض خصائص عينة الدراسة، واختبار صدق وثبات اداة الدراسة تم استخدام معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي ومعامل ارتباط بيرسون والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعرض وصفي لمتغيرات الدراسة تبعا لإجابات المبحوثين. أما لاختبار فرضيات الدراسة فقد استخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة.

التحليل الوصفي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على متغيرات الدراسة.

1. القيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير القيادة الاستراتيجية

إدارة الموارد البشرية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1. ضرورة وجود إدارة موارد بشرية	4.28	1.02	1	مرتفعة
2. القيادة الاستراتيجية تعمل على إيجاد أو خلق إدارة موارد بشرية	4.12	0.95	2	مرتفعة
3. وجود القائد الاستراتيجي ضروري لقيادة إدارة الموارد البشرية	3.97	0.99	4	مرتفعة
4. نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على القيادة الاستراتيجية	3.84	1.08	6	مرتفعة
5. القيادة الاستراتيجية ذات صلة برفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة	4.01	0.88	3	مرتفعة
6. استقلالية القيادة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تساعد في زيادة فاعلية العمل داخل المنظمة	3.75	1.05	7	مرتفعة
7. فاعلية إدارة الموارد البشرية يرتبط بالثقافة التنظيمية للقيادة الاستراتيجية	3.89	0.98	5	مرتفعة
الكلية	3.98	0.65	-	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (12) وجود درجة عالية من الموافقة على أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الموارد البشرية، فقد بلغ متوسط الاجابات للدرجة الكلية على (3.98) وبانحراف معياري (0.65). وعلى مستوى عبارات المتغير نلاحظ ان اعلى درجات الموافقة كانت على العبارة رقم (1) وبمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (1.02) وتنص على "ضرورة وجود إدارة موارد بشرية"، اما ادنى درجات الموافقة فكانت على العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.05) وتنص على "استقلالية القيادة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تساعد في زيادة فاعلية العمل داخل المنظمة".

2. الخصائص الشخصية للقيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير الخصائص

الشخصية للقيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
8. القائد الاستراتيجي يمتلك القدرة على استيعاب الآخرين	4.07	1.04	1	مرتفعة
9. القائد الاستراتيجي يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين	3.91	0.98	2	مرتفعة
10. القائد الاستراتيجي يكون ملماً بأنماط وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة	3.79	1.04	3	مرتفعة
11. القائد الاستراتيجي يقوم بتعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي داخل العمل	3.74	1.12	5	مرتفعة
12. القائد الاستراتيجي يعمل على توضيح أهداف المنظمة للعاملين وإثارة دافعهم نحو تحقيق هذه الأهداف	3.53	1.19	7	متوسطة

مرتفعة	6	1.13	3.71	القائد الاستراتيجي يعمل على توحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة	13.
مرتفعة	4	1.05	3.79	القائد الاستراتيجي يجب أن يتصف ببعض الخصائص الجسمية (الطول ، الهمد ، حسن المنظر اللباقة لقيادة وإدارة الموارد البشرية	14.
مرتفعة	-	0.69	3.79	الكلبي	

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (13) وجود درجة عالية من الموافقة على أثر الخصائص الشخصية للقيادة الاستراتيجية على إدارة الموارد البشرية، فقد بلغ متوسط الاجابات للدرجة الكلية (3.79) وانحراف معياري (0.69) . وعلى مستوى عبارات المتغير نلاحظ ان اعلى درجات الموافقة كانت على العبارة رقم (8) وبمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.04) وتنص على " القائد الاستراتيجي يمتلك القدرة على استيعاب الآخرين ، اما ادنى درجات الموافقة فكانت على العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.19) وتنص على " القائد الاستراتيجي يعمل على توضيح أهداف المنظمة للعاملين وإثارة دافعهم نحو تحقيق هذه الأهداف " .

3. المؤهلات العلمية للقائد الاستراتيجي وقيادة إدارة الموارد البشرية:

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير المؤهلات العلمية

للقائد الاستراتيجي وقيادة إدارة الموارد البشرية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
15. القائد الاستراتيجي يجب أن يكون حاصلًا على شهادة علمية لإدارة الموارد البشرية .	3.67	1.08	4	متوسطة
16. خبرة القائد الاستراتيجي ترتبط أساساً بسنوات الممارسة والخدمة في إدارة الموارد البشرية	3.75	1.16	3	مرتفعة
17. المؤهلات العلمية للقائد الاستراتيجي تساعد على التعامل مع العاملين على أساس التفاوت في القدرات والإمكانات	3.83	0.97	2	مرتفعة
18. القائد الاستراتيجي بما يمتلكه من مؤهلات علمية تمكنه من استيعاب الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم	3.90	0.97	1	مرتفعة
19. القائد الاستراتيجي عليه امتلاك المؤهلات العلمية لقيادة إدارة الموارد البشرية	3.65	1.12	5	متوسطة
20. الخبرات العلمية للقيادة الاستراتيجية تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	3.52	1.16	6	متوسطة
الكلية	3.72	0.74	-	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (14) وجود درجة عالية من الموافقة على أثر المؤهلات العلمية

للقائد الاستراتيجي على قيادة إدارة الموارد البشرية، فقد بلغ متوسط الاجابات للدرجة الكلية (3.72)

وبانحراف معياري (0.74) . وعلى مستوى عبارات المتغير نلاحظ ان اعلى درجات الموافقة كانت على العبارة

رقم (18) وبمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.97) وتنص على " القائد الاستراتيجي بما يمتلكه من مؤهلات علمية تمكنه من استيعاب الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم ، اما ادنى درجات الموافقة فكانت على العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.16) وتنص على " الخبرات العلمية للقيادة الاستراتيجية تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ".

4. القيادة الاستراتيجية ورأس المال الفكري:

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير القيادة الاستراتيجية

ورأس المال الفكري

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
21. رأس المال الفكري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي للمنظمة	3.44	1.15	6	متوسطة
22. القيادة الاستراتيجية تعمل على إيجاد وتنمية وخلق رأس المال الفكري في المنظمة	3.63	1.16	4	متوسطة
23. القيادة الاستراتيجية تعمل على تنمية رأس المال الفكري عن طريق التدريب والتأهيل للأفراد العاملين في المنظمة	3.49	1.20	5	متوسطة
24. رأس المال الفكري مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة	3.71	1.04	3	مرتفعة
25. رأس المال الفكري يعمل على تراكم الأرباح لدى المنظمة وتحسين الإنتاج مع تخفيض التكاليف	3.83	1.07	2	مرتفعة

مرتفعة	1	1.06	3.86	وجود رأس المال الفكري يرتبط بوجود قياده استراتيجيه	26.
متوسطة	-	0.74	3.66	الكلي	

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (15) وجود درجة متوسطة من الموافقة على أثر القيادة الاستراتيجية على رأس المال الفكري، فقد بلغ متوسط الاجابات للدرجة الكلية (3.66) وبانحراف معياري (0.74). وعلى مستوى عبارات المتغير نلاحظ ان اعلى درجات الموافقة كانت على العبارة رقم (26) وبمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.06) وتنص على " وجود رأس المال الفكري يرتبط بوجود قياده استراتيجيه"، اما ادنى درجات الموافقة فكانت على العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.15) وتنص على " رأس المال الفكري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي للمنظمة ".

5. القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية:

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير القيادة الاستراتيجية

والميزة التنافسية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الميزة التنافسية تؤدي إلى زيادة (انتاجية) ربحية المنظمة	3.97	0.92	1	مرتفعة
القيادة الاستراتيجية تعمل على خلق الميزة التنافسية عن طريق تعيين الكفاءات	3.89	0.92	2	مرتفعة
نجاح وزارة الشؤون الإسلامية يعتمد على وجود الميزة التنافسية	3.62	1.06	3	متوسطة

متوسطة	4	1.17	3.60	القيادة الاستراتيجية تعمل على نشر ثقافة تنظيمية داخل التنظيم لخلق ميزه تنافسية	30.
متوسطة	5	1.08	3.45	وجود الميزة التنافسية في المنظمة يرتبط بوجود قيادة استراتيجية	31.
متوسطة	6	1.13	3.42	الميزة التنافسية تساهم في إطالة عمر المنظمة من خلال قياداتها الإدارية	32.
متوسطة	-	0.74	3.66	الكلية	

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (16) وجود درجة متوسطة من الموافقة على أثر القيادة الاستراتيجية على والميزة التنافسية، فقد بلغ متوسط الاجابات للدرجة الكلية (3.66) وبانحراف معياري (0.74). وعلى مستوى عبارات المتغير نلاحظ ان اعلى درجات الموافقة كانت على العبارة رقم (27) وبمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.92) وتنص على " الميزة التنافسية تؤدي إلى زيادة (انتاجية) ربحية المنظمة"، اما ادنى درجات الموافقة فكانت على العبارة رقم (32) بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.13) وتنص على " الميزة التنافسية تساهم في إطالة عمر المنظمة من خلال قياداتها الإدارية".

6. القيادة الاستراتيجية وخلق إدارة المعرفة:

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير القيادة الاستراتيجية

وخلق إدارة المعرفة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
وجود إدارة معرفه تساعد على تحقيق أهداف المنظمة	3.65	1.08	5	متوسطة

34.	القيادة الاستراتيجية من أهم المتطلبات في تطبيق إدارة المعرفة.	3.58	1.00	7	متوسطة
35.	وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية وزيادة الكم المعرفي للعاملين	3.63	1.04	6	متوسطة
36.	إدارة المعرفة تزيد من كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم الإبداعية.	4.01	0.95	1	مرتفعة
37.	إدارة المعرفة تعمل على تقليل تكاليف العملية الإنتاجية من خلال قيادتها الاستراتيجية	3.91	1.01	3	مرتفعة
38.	إدارة المعرفة تعمل على نقل المعلومات بين العاملين لتسهيل عملية تحقيق أهداف المنظمة	3.97	0.89	2	مرتفعة
39.	القائد الاستراتيجي يتولى تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة	3.77	1.06	4	مرتفعة
	الكلية	3.79	0.66	-	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول جدول رقم (17) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على أثر القيادة الاستراتيجية على خلق إدارة المعرفة، فقد بلغ متوسط الاجابات للدرجة الكلية (3.79) وبانحراف معياري (0.66). وعلى مستوى عبارات المتغير نلاحظ ان اعلى درجات الموافقة كانت على العبارة رقم (36) وبمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.95) وتنص على " إدارة المعرفة تزيد من كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم الإبداعية "، اما ادنى درجات الموافقة فكانت على العبارة رقم (34) بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.00) وتنص على القيادة الاستراتيجية من أهم المتطلبات في تطبيق إدارة المعرفة "

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة، وذلك باختبار الفروق بين متوسط الاجابات على كل متغير من متغيرات الدراسة والمتوسط الافتراضي للمقياس والذي تبلغ قيمته (3.00) ويشير إلى درجة محايد، فاذا كانت قيمة الدلالة الاحصائية اقل من (0.05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، واذا كانت قيمة الدلالة الاحصائية اعلى من (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية و إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (18) نتائج اختبار(ت) للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة

الموارد البشرية

متوسط الاجابات	المتوسط الافتراضي	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
3.98	3.00	18.075	143	*0.000

* العلاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة وجود علاقة دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية و إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (18.075) وهي اعلى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (143) والبالغة (2.372).

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الشخصية للقيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (18) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين الخصائص الشخصية للقيادة

الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

متوسط الاجابات	المتوسط الافتراضي	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
3.79	3.00	13.847	143	*0.000

*العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة وجود علاقة دالة احصائيا عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الشخصية للقيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة

(ت) المحسوبة (13.847) وهي اعلى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (143) والبالغة (2.372).

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

المؤهلات العلمية للقائد الاستراتيجي وقيادة إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (20) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين المؤهلات العلمية للقائد

الاستراتيجي وقيادة إدارة الموارد البشرية

متوسط الاجابات	المتوسط الافتراضي	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
3.72	3.00	11.664	143	*0.000

*العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة وجود علاقة دالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq$

0.05) بين المؤهلات العلمية للقائد الاستراتيجي وقيادة إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (ت)

المحسوبة (11,667) وهي أعلى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (143) والبالغة (2,372).

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

القيادة الاستراتيجية ورأس المال الفكري.

جدول رقم (21) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ورأس

المال الفكري

متوسط الاجابات	المتوسط الفرضي	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
3.62	3.00	10.667	143	*0.000

*العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة وجود علاقة دالة احصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية ورأس المال الفكري، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (10.667)

وهي أعلى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (143) والبالغة (2.372).

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

جدول رقم (22) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة

التنافسية

متوسط الاجابات	المتوسط الافتراضي	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
3.66	3.00	10.652	143	*0.000

* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة وجود علاقة دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$

0.05) بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (10.652) وهي اعلى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (143) والبالغة (2.372).

الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين القيادة الاستراتيجية وخلق إدارة المعرفة.

جدول رقم (23) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وخلق

إدارة المعرفة

متوسط الاجابات	المتوسط الافتراضي	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
3.79	3.00	14.431	143	*0.000

* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة وجود علاقة دالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الاستراتيجية وخلق إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (14.431) وهي أعلى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (143) والبالغة (2.372).

الفرضية السابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في الاتجاهات نحو أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

تم استخدام تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق في الاتجاهات نحو أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

جدول رقم (24) نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في الاتجاهات نحو أثر القيادة الاستراتيجية في

إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
العمر	بين المجموعات	1.931	5	0.386	1.018	0.409
	داخل المجموعات	52.328	138	0.379		
	الكل	54.259	143			
الجنس	بين المجموعات	0.001	1	0.001	0.002	0.965
	داخل المجموعات	54.258	142	0.382		

			143	54.259	الكلبي	
0.197	1.679	0.634	1	0.634	بين المجموعات	الحالة الاجتماعية
		0.378	142	53.625	داخل المجموعات	
			143	54.259	الكلبي	
0.701	0.474	0.182	3	0.546	بين المجموعات	المؤهل العلمي
		0.384	140	53.714	داخل المجموعات	
			143	54.259	الكلبي	
0.074	2.364	0.872	3	2.616	بين المجموعات	عدد الاشخاص المعالين
		0.369	140	51.643	داخل المجموعات	
			143	54.259	الكلبي	
0.115	1.810	0.668	5	3.340	بين المجموعات	المسعي الوظيفي
		0.369	138	50.919	داخل المجموعات	
			143	54.259	الكلبي	
0.439	0.968	0.368	5	1.839	بين المجموعات	الراتب الاجمالي

		0.380	138	52.420	داخل المجموعات	
			143	54.259	الكلية	
0.009	3.509	1.244	4	4.976	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		0.355	139	49.283	داخل المجموعات	
			143	54.259	الكلية	

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق دالة إحصائية في الاتجاهات نحو أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية تعزى إلى اختلاف كل من العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد الأشخاص المعالين المسعى الوظيفي، الراتب الإجمالي)، فقد كانت قيم (ف) المحسوبة لها أقل من قيمة (ف) الدرجة عند درجات حرية (139)، 4، 140.3، 142.1، 138.5، ومستوى دلالة (0.05) والبالغة على التوالي (2.372، 2.605، 3.842، 2.214).

واظهرت نتائج تحليل التباين وجود فروق دالة إحصائية في الاتجاهات نحو أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية تعزى إلى اختلاف الخبرة فقد كانت قيمة (ف) المحسوبة لها أعلى من قيمة (ف) الدرجة عند درجات حرية (4) (139) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.372). ولاختبار الفروق لصالح أي من فئات الخبرة تم إجراء اختبار شيفيه للاختبارات البعدية:

جدول رقم (25) نتائج اختبار شيفيه

سنوآت الخبرة (أ)	سنوآت الخبرة (ب)	متوسط الاختلاف	الدلالة الاحصائية
سنة فأقل	4-1	0.171	0.985
	9-5	0.053-	1.000
	14-10	0.177	0.983
	15 سنة فأكثر	0.400-	0.783
4-1	سنة فأقل	0.171-	0.985
	9-5	0.225-	0.580
	15-10	0.006	1.000
	15 سنة فأكثر	0.571-	0.038
9-5	سنة فأقل	0.053	1.000
	4-1	0.225	0.580
	15-10	0.230	0.523
	15 سنة فأكثر	0.364-	0.372
15-10	سنة فأقل	0.177-	0.983
	4-1	0.006-	1.000
	9-5	0.230-	0.523
	15 سنة فأكثر	0.576-	0.031
15 سنة فأكثر	سنة فأقل	0.400	0.783
	4-1	0.571	0.038
	9-5	0.346	0.372
	15-10	0.576	0.031

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

فيلاحظ وجود فروق دالة احصائية في الاتجاهات نحو أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد

البشرية في وزارة الشؤون الإسلامية بين:

-ذوي الخبرة 1-4 سنوات و 15 سنة فأكثر لصالح 15 سنة فأكثر.

-ذوي الخبرة 10-15 سنة و 15 سنة فأكثر لصالح 15 سنة فأكثر.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 النتائج:

خرج البحث بعدد من النتائج وأهم هذه النتائج هي:

1. يعتبر الموقع الإداري متغير له تأثير مباشر في الأسلوب القيادي.
2. تؤثر المؤهلات العلمية للقائد الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية
3. تؤثر القيادة الاستراتيجية على رأس المال الفكري وعلى الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية المصدر الأساسي للإنتاجية وتحسين النوعية وهي عنصراً فاعلاً في العملية الإنتاجية.
4. تسهم القيادة الاستراتيجية في خلق إدارة المعرفة بعد ان تنامت المنافسة الدولية والتطور في طرق الإعلام الآلي مما يفرض على القيادة رسم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها نجاح القيادة الاستراتيجية
5. هناك علاقة بين الخصائص الشخصية للقيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية بعد ان اصبحت المقدرّة على الإبداع لا تقوم على التطور التكنولوجي فحسب فلا بد من وجود شخصية قيادية قادرة على الاستثمار في المجال البشري.
6. القيادة الاستراتيجية الناجحة تلعب دوراً هاماً في تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية وتشكل بديلاً شاملاً في عمليات القياس والتحكم والتنبؤ وفق منهج علمي واستراتيجي متكامل.
7. تعمل القيادة الاستراتيجية على تشخيص أسباب الظواهر السلبية بالاعتماد على التقنيات العلمية والعملية في تجميع المعطيات وتحليلها وفق معايير ومرجعيات صادقة تحقق العدل في صفوف الموارد البشرية في المؤسسة.
8. القيادة الاستراتيجية الناجحة هي التي تعمل على وضع الخطط والبرامج وترسم الأهداف الاستراتيجية في ميدان تسيير الموارد البشرية في المدى القصير والمتوسط والطويل.

9. اعتماد القيادة الاستراتيجية لوسائل قياس فاعلة في تسيير الموارد البشرية ووضع نظام معلوماتٍ سليم يُزوّد الإدارة بالمعلومات الصادقة التي تسهم في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية في وزارة الشئون الإسلامية. يتوافق هذا مع الدراسات السابقة التي أكدت أهمية التوجه الاستراتيجي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال، دراسة بامرحول والحامد (2022) التي أظهرت أن القيادة الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في إدارة الأزمات وتعزيز الفاعلية الإدارية في المؤسسات.

أظهرت النتائج أن استثمار رأس المال البشري له أثر كبير في إدارة الموارد البشرية. هذا يتماشى مع دراسة الطيب وعلي (2016) التي أوضحت أن الاستثمار في رأس المال البشري يعزز من أداء القيادات الإدارية ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، دراسة الشلمة (2021) التي أكدت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم في تحسين إدارة المواهب داخل المؤسسات.

بينت النتائج أن تطوير رأس المال البشري له أثر ملموس على إدارة الموارد البشرية في الوزارة. دراسة محمد (2023) تدعم هذه النتيجة، حيث أشارت إلى أن تطوير القدرات الاستراتيجية يعزز من مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التحديات.

أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الفعالة على إدارة الموارد البشرية. هذه النتيجة تتوافق مع دراسة قرين وكروش (2020) التي أوضحت أن الثقافة التنظيمية الفعالة تسهم في تحسين الأداء الإداري وتعزيز الانتماء المؤسسي.

2.5 التوصيات:

كما خرج البحث بعدد من التوصيات أهمها :

1. استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية بصورة تقوم على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمة وقطاعاتها والعاملون بها بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة التدريب مستمدة من الثقافة التنظيمية للمؤسسة ومناخها التنظيمي، وخططها واستراتيجياتها وسياساتها.
2. تمتع العاملين بمستوى عال من الكفاءة والمعرفة في مجال التخصص الوظيفي للمنظمة وقطاعاتها، وإجادة مهارات الاتصال السلوكي والتعامل الإنساني.
3. التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها لإحداث التغيير الإيجابي وتهيئة المنظمة للتعامل والتطور والنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف الأحداث والتخطيط للأفعال، بدلاً من القيام بممارسة ردود الأفعال.
4. التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطوير الذاتي، باستخدام خطط مسارات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الاستراتيجي للمنظمة، وحسن استغلال الاستعدادات والاتجاهات الشخصية والوظيفية للعاملين.
5. العمل على ممارسة الإدارة الاستراتيجية كنظام متكامل في كل مراحل عمر المنظمة وعلى مختلف المستويات ومشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عمليات الإدارة الاستراتيجية.
6. تعديل الثقافة التنظيمية طبقاً لمتطلبات تنفيذ الاستراتيجية، والوضوح في الأهداف والاتجاهات والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع.
7. تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة وأكثر ملاءمة للمستجدات البيئية الداخلية والخارجية، وربط تخطيط الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة.
8. الوقوف على عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتنمية وتحديد أيها يمثل نقاط قوة داعمة لممارسة الإدارة الاستراتيجية وأيها يمثل نقاط ضعف تعوق تلك الممارسة.
9. القيام بتدقيقات دورية خاصة لبعض الأنشطة التي تظهر فيها اختلالات جوهرية عميقة، ومتابعة دائمة للإجراءات المتخذة.

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic leadership in its dimensions (strategic direction, human capital investment, human capital development, effective organizational culture) on human resource management in the Ministry of Islamic Affairs. To achieve the study's objectives, the descriptive analytical method was followed, and the number of questionnaires suitable for statistical analysis reached 144, representing 85% of the distributed questionnaires. Data were analyzed using the SPSS program.

The study found that strategic leadership in its dimensions (strategic direction, human capital investment, human capital development, effective organizational culture) has a significant impact on human resource management in the Ministry of Islamic Affairs.

The study recommended the necessity of replacing the traditional image of human resource management with a model based on strategic thinking that interacts with the developments and challenges faced by the organization, its sectors, and its employees. The new model for training management should be derived from the organization's culture, organizational climate, plans, strategies, and policies.

Keywords: Strategic Leadership, Human Resource Management, Ministry of Islamic Affairs.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أمين، علي، و زقاي، دياب. (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع: الدور المعدل لدورة حياة المشروع. مجلة البشائر الاقتصادية، مج5، ع1، 109 - 127.
2. بامرحول، مهدي سالم، و الحامد، عبدالله محمد. (2022). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن. التواصل، ع44، 319 - 364.
3. البكري، مصطفى عدنان مدلول، و نيا، محمد ملكي. (2021). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة في كلية المستقبل الجامعة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج13، ع4، 195 - 207.
4. بن العمري، فهيمة، و عبدالله، علي. (2019). إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء. GCB المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج7، ع1، 66 - 86.
5. بوعبدالله، ودان، و عبدالفتاح، مشيكل إلياس. (2020). تنمية الموارد البشرية والاقتصاد البنفسجي: مفاهيم وواقع التنمية المستدامة في الجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج10، عدد خاص، 135 - 153.
6. بومجان، عادل، و أقطي، جوهرة. (2020). ممارسات القيادة الاستراتيجية في الفنادق: دراسة تطبيقية لمجموعة فنادق جزائرية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج11، ع2، 179 - 196.
7. الجميلي، سلام حسين جاسم حنده. (2023). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع62، 279 - 298. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1406555>

8. الحمداني، صبا نوري عطا الله، الشجيري، وسام علي حسين، و الحمداني، سعد نوري عطا الله.

(2020). الاستفادة من قوة القيادة الخادمة في بناء استراتيجيات إدارة المواهب البشرية لدى الأفراد

العاملين في جامعة الفلوجة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج12، ع30، 308 -

327. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1145043>

9. الداوي، مصطفى عزيز، بن شويحة، بشير، و خويلدات، محمد مجاهد. (2019). القيادة الاستراتيجية

وأثرها على التسويق الريادي: دراسة ميدانية لقطاع الهاتف النقال في الجزائر (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

10. الدهشان، أيمن عبد الخالق محمد، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2019). أثر القيادة

الاستراتيجية على الاحتفاظ بالمواهب: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية

للاقتصاد والتجارة، ع3، 39 - 62.

11. الديراوي، سلمان محمد. (2022). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات الاقتصادية:

دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الفلسطيني. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية

والاقتصادية، مج7، ع17، 1 - 16.

12. الزعنون، محمد منصور رمضان. (2019). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء

المؤسسي: دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مج4،

ع2، 75 - 118.

13. سامي، نابتي، و موساوي، عبد النور. (2022). ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف

التنظيمية: دراسة ميدانية يشركتي NAFTAL و SME قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،

مج8، ع2، 791 - 812.

14. السرحان، عبدالله محمد حنيان، و العواودة، وليد مجلي. (2022). استراتيجيات الموارد البشرية

وجودة الخدمات: المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال. المجلة العربية للإدارة،

مج42، ع2، 91 - 112.

15. سليمان، السعيد السعيد بدير، حتاته، أم السعد أبو العنين محمد، و إبراهيم، عزة حميدو محمد.

(2024). تطوير إدارة تنوع الموارد البشرية: دراسة ميدانية بجامعة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية،

ع115 ، 221 - 253.

16. الشحي، عادل محمد أحمد. (2022). علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية بتدعيم الولاء التنظيمي:

دراسة ميدانية على القيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية

المتحدة. فكر وإبداع، ج145 ، 303 - 338.

17. الشرمان، مرام عدنان حسن، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية على عمليات إدارة المعرفة من خلال سلوك المواطن التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/989656>

18. الشلمة، ميسون عبدالله أحمد، و العبيدي، أحمد مبرد سرهيد. (2021). أثر بعض ممارسات الموارد

البشرية الخضراء في إدارة الموهبة للقيادات الأكاديمية في بعض كليات جامعة الموصل. مجلة جامعة

كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج11، ع2 ، 132 - 153. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1267432>

19. شين، نوال، و شين، فيروز. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة

مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، الجزائر. المجلة العربية للإدارة، مج40، ع3 ، 213 - 231.

20. الطورة، رنا عبدالقادر إسماعيل. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال:

دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن. مجلة رماح للبحوث

والدراسات، ع52 ، 87 - 120. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1121353>

21. الطيب، علي محمد أحمد، و علي، عبد المنعم محمد. (2016). أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء

القيادات الإدارية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مجموعة شركات جيا الصناعية الحدود الزمانية

من 2000 وحتى 2016 (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/794358>

22. العباني، حنان معمر أبو عجيبة. (2020). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة

ميدانية في شركة ليبيا للتأمين. مجلة جامعة الزيتونة، ع33، 172 - 195.

23. قرين، ربيع، و كروش، صلاح الدين. (2020). واقع إدارة الموارد البشرية الحديثة: دراسة حالة الجزائر

وعينة من الدول. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج5، ع2، 465 - 476.

24. قيقب، فاطمة محمد مقبول، و العامري، عبدالعزيز عبدالهادي. (2023). القيادة الاستراتيجية

ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

والإدارية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج7، ع11، 1 - 21. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1375058>

25. محمد، نجم عبدالله، و حسين، أحمد علي. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية

الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت. مجلة

تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع59، 170 - 187.

26. محمد، نجم عبدالله، و حسين، أحمد علي. (2023). خفة الحركة الاستراتيجية مدخلا في إرساء

المواهب البشرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين.

مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج13، ع2، 66 - 76. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1414241>

27. محمد، وليد محمد أحمد عبدالله، و تبليدي، محمد حنفي محمد نور. (2019). دور القيادة

الاستراتيجية في تسويق الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية للمدارس الثانوية الخاصة بولاية الخرطوم

- السودان الفترة 2015-2018 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

28. مرسال، منى النيل مصطفى. (2020). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية:

دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية،

ع11، 195 - 219.

29. معتوق، طارق أبو شعفة، و غومة، أسامة عمرو رمضان. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية

على تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد - طرابلس. مجلة دراسات

الاقتصاد والأعمال، س9، ع1، 223 - 258. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1307175>

30. النجار، عيسى حسين، و يحيى، خيرية رضوان رضا. (2022). أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في

مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجا: دراسة ميدانية. مجلة جامعة

فلسطين التقنية للأبحاث، مج10، ع5، 125 - 154. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1424522>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abu Bakir, S. (2017). The Influence of Strategic Leadership on Building Employees' Entrepreneurial Orientation: A Field Study at the Jordanian Public Sector. International Business Research, 10(6): 62-74, <https://dawrg/105539/hr.v10n6p62>
2. Al-Zubi, H. & Al-Nawasrah, M. (2017). Analyzing the Impact of Strategic Thinking Competencies in Building Intelligent Organization. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(7): 342-351, <https://doi.org/10.6007/arb/v7-7/3107>
3. Ibrahim, U., & Musa, A. (2020). Impact of Strategic Management on the Development of International Organizations: Evidence from ECOWAS Sub-Region. International Journal of Managerial Studies and Research (IIMSR), 8(2): 32-42, <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0002004>
4. Wafula, J.A. & Muathe, S.M. (2019). The Role of Strategic Management in the Performance of Turkana County Government, Kenya. Eastern Africa Journal of Contemporary Research, 1(2): 120-125,

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر القيادات الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية دراسة
تطبيقية على وزارة الشؤون الإسلامية "دراسة حالة"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل
الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم
بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع
البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا
البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الحالة الاجتماعية ☐ متزوج ☐ أعزب
- 3- الفئة العمرية ☐ 20 سنة فأقل ☐ من 21 – 30 فأقل
- ☐ من 31 – 40 فأقل ☐ من 41 – 50 فأقل
- ☐ من 51 – 60 فأقل ☐ من 60 سنة فأكثر
- 4- المؤهل العلمي ☐ ثانوية أو أقل ☐ دبلوم كلية مجتمع
- ☐ الدرجة الجامعية الأولى ☐ دبلوم عالي أو ماجستير
- 5- عدد الاشخاص المعالين: ☐ لا يوجد ☐ من 1 الي 3
- ☐ من 4 الي 5 ☐ من 6 الي 7
- 6- سنوات الخبرة ☐ سنة فأقل ☐ من 1 – 4 سنة
- ☐ من 5 – 9 سنة ☐ من 10 – 15 سنة
- ☐ من 15 سنة فأكثر
- 7- المسمي الوظيفي ☐ إدارة عليا ☐ إدارة متوسطة
- ☐ إدارة مساعدة ☐ فنية عليا

☐ أخرى

☐ فنية متوسطة

8- الراتب الاجمالي (بالريال السعودي):

☐ من 5001-6000

☐ من 3000-5000

☐ من 8001-10000

☐ من 6001-8000

☐ من 12000 فأكثر

☐ من 10001-12000

ثانياً محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: القيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					ضرورة وجود إدارة موارد بشرية
					القيادة الاستراتيجية تعمل على إيجاد أو خلق إدارة موارد بشرية
					وجود القائد الاستراتيجي ضروري لقيادة إدارة الموارد البشرية
					نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على القيادة الاستراتيجية
					القيادة الاستراتيجية ذات صلة برفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة
					استقلالية القيادة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تساعد في زيادة فاعلية العمل داخل المنظمة
					فاعلية إدارة الموارد البشرية يرتبط بالثقافة التنظيمية للقيادة الاستراتيجية

➤ المحور الثاني: الخصائص الشخصية للقيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					القائد الاستراتيجي يمتلك القدرة على استيعاب الآخرين
					القائد الاستراتيجي يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين
					القائد الاستراتيجي يكون ملماً بأنماط وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة
					القائد الاستراتيجي يقوم بتعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي داخل العمل
					القائد الاستراتيجي يعمل على توضيح أهداف المنظمة للعاملين وإثارة دافعهم نحو تحقيق هذه الأهداف
					القائد الاستراتيجي يعمل على توحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة
					القائد الاستراتيجي يجب أن يتصف ببعض الخصائص الجسمانية (الطول ، الهمد ، حسن المنظر اللباقة لقيادة وإدارة الموارد البشرية

➤ المحور الثالث: المؤهلات العلمية للقائد الاستراتيجي وقيادة إدارة الموارد البشرية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					القائد الاستراتيجي يجب أن يكون حاصلاً على شهادة علمية لإدارة الموارد البشرية .
					خبرة القائد الاستراتيجي ترتبط أساساً بسنوات الممارسة والخدمة في إدارة الموارد البشرية
					المؤهلات العلمية للقائد الاستراتيجي تساعده على التعامل مع العاملين على أساس التفاوت في القدرات والإمكانيات
					القائد الاستراتيجي بما يمتلكه من مؤهلات علمية تمكنه من استيعاب الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم
					القائد الاستراتيجي عليه امتلاك المؤهلات العلمية لقيادة إدارة الموارد البشرية
					الخبرات العلمية للقيادة الاستراتيجية تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

➤ المحور الرابع: القيادة الاستراتيجية ورأس المال الفكري، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
رأس المال الفكري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي للمنظمة					
القيادة الاستراتيجية تعمل على إيجاد وتنمية وخلق رأس المال الفكري في المنظمة					
القيادة الاستراتيجية تعمل على تنمية رأس المال الفكري عن طريق التدريب والتأهيل للإفراد العاملين في المنظمة					
رأس المال الفكري مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة					
رأس المال الفكري يعمل على تراكم الأرباح لدى المنظمة وتحسين الإنتاج مع تخفيض التكاليف					
وجود رأس المال الفكري يرتبط بوجود قياده استراتيجية					

➤ المحور الخامس: القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					الميزة التنافسية تؤدي إلى زيادة (انتاجية) ربحية المنظمة
					القيادة الاستراتيجية تعمل على خلق الميزة التنافسية عن طريق تعيين الكفاءات
					نجاح وزارة الشؤون الإسلامية يعتمد على وجود الميزة التنافسية
					القيادة الاستراتيجية تعمل على نشر ثقافة تنظيمية داخل التنظيم لخلق ميزه تنافسية
					وجود الميزة التنافسية في المنظمة يرتبط بوجود قيادة استراتيجية
					الميزة التنافسية تساهم في إطالة عمر المنظمة من خلال قياداتها الإدارية

➤ المحور السادس: القيادة الاستراتيجية وخلق إدارة المعرفة، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					وجود إدارة معرفه تساعد على تحقيق أهداف المنظمة
					القيادة الاستراتيجية من أهم المتطلبات في تطبيق إدارة المعرفة.
					وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية وزيادة الكم المعرفي للعاملين
					إدارة المعرفة تزيد من كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم الإبداعية.
					إدارة المعرفة تعمل على تقليل تكاليف العملية الإنتاجية من خلال قيادتها الاستراتيجية
					إدارة المعرفة تعمل على نقل المعلومات بين العاملين لتسهيل عملية تحقيق أهداف المنظمة
					القائد الاستراتيجي يتولى تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Strategic Leadership on Human
Resource Management: An Applied Study on the
Ministry of Islamic Affairs "Case Study**

Preparation:

Abdullah Mohammed Obeid Al-Shamran

241000818

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1445-2024