عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دراسة تقييمية للقيادة الإدارية للموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من منظور الإدارة الإستراتيجية

فداء حسن أحمد أبو لطيفة

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1434 هـ/ 2013م

دراسة تقييمية للقيادة الإدارية للموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من منظور الإدارة الإستراتيجية

إعداد:

فداء حسن أحمد أبو لطيفة

بكالوريوس إدارة وريادة- جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف: د. سمير بيضون

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة – جامعة القدس

1434 هـ / 2013 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة – بناء مؤسسات

إجازة الرسالة

دراسة تقييمية للقيادة الإدارية للموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من منظور الإدارة الإستراتيجية

إعداد: فداء حسن أحمد أبو لطيفة
الرقم الجامعي:20812404

المشرف: د. سمير بيضون

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ .30-1-2013 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسـماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سمير بيضون التوقيع:.....
2. ممتحناً داخليا: د. إياد خليفة التوقيع:.....
3. ممتحناً خارجياً: د. بشير الريس التوقيع:.....

القدس- فلسطين

1434 هـ / 2013 م

الإهـداء

أهدي عملي هذا إلى زوجي الحبيب الغائب.

إلى أمي الحبيبة.

إلى والدي الغالي.

إلى أطفالي خالد وأميرة.

إلى أختي وأخوتي الأعزاء.

إلى كل من وقف إلى جانبي.

فداء حسن أحمد أبو لطيفة

إقرار

اقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

فداء حسن أحمد أبو لطيفة

التاريخ:.....

شكر وعرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني للوصول إلى هذا المستوى العلمي وقدرني على إنجـاز هـذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر....

إلى إدارة الجامعة وإدارة معهد التنمية المستدامة والعاملين فيه.

إلى د. سمير بيضون، المشرف على الرسالة للجهود التي قدمها، وتوجيهاته.

الى ممتحني الرسالة د. بشير الريس والدكتور إياد خليفة، على ما قدماه من ملاحظات ساهمت فـي إخراج الرسالة في صورتها الحالية

إلى د. زياد قنام لما قدمه من توجيهات ومساعدة في إتمام هذا العمل العلمي المتواضع.

إلى الأخوة الموظفين العاملين في الوزارات الذين ساهموا بتعبئة الاستبيان وساهموا في إتمام هـذا العمل المتواضع.

إلى الأخ الأستاذ عمرو ناصر الذي ساعدني في ترجمة الملخص إلى اللغة الإنجليزية.

وأخيراً أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام هذه العمل العلمي المتواضع.

فداء حسن أحمد أبو لطيفة

تعريفات

القيادة : القيادة هي عملية التأثير على أعضاء جماعة معينة بينما الإدارة هي العملية الذهنية والمادية التي يقوم بواسطتها المرؤوسين بتنفيذ الواجبات الرسمية المحددة وتحقيق الأهداف الموضوعة لهم (قنديل، 2010).

ويمكن اعتبار القيادة على أنها عملية التأثير على أعضاء جماعة معينة "التابعين" باستخدام وسائل الاتصال ومن خلال مجموعة من المهارات التي يمتلكها القائد، ويقوم القائد من خلالها بأدوار مختلفة تبعا لمقتضيات الموقف، سعيا لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.

الإدارة : تنسيق الموارد البشرية وغير البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهي ضرورية لتنسيق المهمات والعمليات المتنوعة (حبتور، 2004).

ويمكن اعتبارها عملية مستمرة لتحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة مجموعة من الوظائف "تخطيط ، توجيه، تنظيم،رقابة" باستخدام الموارد البشرية والمادية وباستخدام أساليب ووسائل قائمة على الالتزام باللوائح والتعليمات الرسمية داخل المنظمة.

الإستراتيجية : خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة من الأفكار والمفاهيم والطرائق المتناغمة ذات الصلة بالمستقبل والمصممة لتحقيق أهـداف المنظمـة وذلك بالاستناد إلى الموارد Resources والقابليـات Capabilities والمقدرات الجوهرية Core competencies التـي تمتلكهـا البيئـة الخارجية المحيطة بها. (رشيد وجلاب، 2008).

القيادة الإدارية : الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد من أجـل الوصـول إلـى أهداف المؤسسة باعتبار أن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يؤثر بـه شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غـرض ما باستخدام وسيلة التأثير والاستمالة (قنديل، 2010).

ويمكن اعتبارها نشاط وعمل إيجابي مـستمر فـي مجـال إصـدار القرارات والإشراف الإداري، بما يقدمه من آراء وأفكار ومقترحـات وأوامر، للتأثير على المرؤوسين (التابعين) بزيادة حماسهم ومعـارفهم وولاءهم عبر وسائل الاتصال المختلفة لقبول العمل، سـعياً لتحقيـق أهداف المؤسسة، وفق أسلوب يحدده القائد.

الإدارة الإستراتيجية : عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة. (المرسي، 2003).
ويمكن اعتبارها سلسلة من المهام التي تقوم بها الإدارة العليـا عبـر مراحل مترابطة، ومن خلال تحليل البيئتـين الداخليـة والخارجيـة، وتحليل عناصر القوة والضعف، والفرص والتهديـدات، مـن أجـل صياغة وتعديل وتطوير وتنفيذ وتقييم رسالة المؤسسة وأهدافها طويلة الأمد، في ضوء الواقع الفعلي، سعياً لتحقيق أهداف المنظمة.

الموارد البشرية : إحدى الموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تتضمن خبرات ومهـارات وقدرات العاملين وتقع تحت سيطرة الإدارة. (المرسي، 2003).

إدارة الموارد البشرية : وظيفة في المؤسسة تهدف إلى الحصول على تطابق وتلازم فعال وثابت مع الوقت، بين الأجزاء ووظائفهم، وذلك فيما يخص العدد والأهلية والجدارة والحافز. كما أن هدفها هو تحقيق الحد الأمثل المتواصل للمهارات في خدمة إستراتيجية المؤسسة في إطار المفهوم الذي تتدخل من خلاله (لوغال، 2008).
ويمكن اعتبارها الوظيفة التي تهتم بكل ما يتعلق بالعاملين في المنظمة (على قاعدة أن العنصر البشري استثمار يحقق عوائد طويلة الأمد للمنظمة)، انطلاقاً من التخطيط، وحتى الاستغناء عنهم، بما يشمل الاختيار والتعيين والتقييم والتدريب والتعويض وتقديم الخدمات الاجتماعية، في ظل إستراتيجية خاصة بها، تخدم المنظمة وتنسجم مع رسالتها.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة.وكذلك الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة (المرسي، 2003).
ويمكن اعتبارها عمليـة ربـط إدارة المـوارد البـشرية بالأهـداف الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد على تحقيق رسالة المنظمة والوصول إلى الأهـداف المنشودة وتحسين مستوى الأداء.

الوزارات	:	وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية).
ديوان الموظفين العام	:	دائرة حكومية مستقلة تعنى بشؤون الخدمة المدنية وكل ما يتعلق بالموظفين. (ديوان الموظفين العام، 2011).

ملخص الدراسة

أجريت هذه الدراسة في الفترة بين شهري شباط وأيلول من العام 2012، بهدف تقييم مدى ممارسة القيادة الإدارية لمراحل عملية الإدارة الإستراتيجية في إدارتها للموارد البشرية، والمعيقـات التـي تحول دون تطبيق القيادة الإدارية للإدارة الإستراتيجية بالمستوى المطلـوب. وتنبـع أهميـة هـذه الدراسة في أنه يمكن لمخرجاتها المساعدة على إعادة رسم سياسات الوزارات وبرامجها على أسس أكثر ملائمة وأكثر دقة، وكذلك المساعدة على تحسين أداء إدارات الموارد البشرية فيها.

تم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات ودراسة واختبار الفرضيات بالاستعانة بمراجعة الأدبيات السابقة ومعالجتها وتحليلها، وصممت استبانة مكونة من ستة محاور رئيسية، تناولت أهداف الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من 68 موظفاً هم العاملون في الإدارات العامة للشؤون الإدارية والمالية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، والذين يحملون المسميات الوظيفية: مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، مدير عام الشؤون الإدارية، مدير دائرة الموارد البشرية، رئيس قسم شؤون الموظفين. كما وتم تحليل ومعالجة مخرجات الاستبيان إحصائياً بواسطة الحزم الإحصائية (SPSS) وبرنامج إكسل (Excel).

وأبرز نتائج الدراسة كانت، امتلاك غالبية المبحوثين لخصائص تؤهلهم للعمل، وتحقيق أداء مرتفع في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً في الوزارات، وأهم هذه الخصائص هي امتلاكهم لمؤهل علمي ضمن تخصص العلوم الإدارية، بالإضافة إلى الخبرة، ودرجات وظيفية تمنحهم القوة للتأثير على العاملين سعياً لتحقيق الأهداف. أما فيما يتعلق بالنمط القيادي المستخدم، فقد أظهرت الدراسة استخدام القيادة الإدارية للموارد البشرية لنمطين قياديين هما النمط الديمقراطي، والنمط المشارك، وأن القيادة الإدارية للموارد البشرية تقوم بتوفير المعلومات اللازمة فيما يتعلق بالعنصر البشري، لعمل إستراتيجية منسجمة ومتكاملة مع إستراتيجية الوزارة. أما فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، فإن القيادة الإدارية للموارد البشرية لا تطبق كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، خاصةً المسح البيئي الداخلي والخارجي، لذلك فإن أداءها في تطبيق المراحل الأخرى لم يكن مرتفعاً. كما تسعى القيادة الإدارية للموارد البشرية إلى تكوين قوى عاملة ذات كفاءة عالية في الوزارة، وتقوم بتطبيق مهامها من منظور إستراتيجي بأداء مرتفع، ولكنها لا تقوم بتطوير نظام حوافز فاعل بشكل مستمر في الوزارة.

وأخيراً أظهرت النتائج وجود عدد من المعيقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية

بمستوى مرتفع، وأهمها. عدم وضوح نظام حوافز للعاملين في الوزارة، وعدم كفاية موازنات لتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية، وضعف الأخذ بتقييم الإستراتيجية بشكل منتظم لتقرير مدى تنفيذها، وضعف نجاعة نظام تدريب الموارد البشرية، وضعف السياسات الهادفة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للوزارة، وأخيراً ضبابية في وضوح الإستراتيجية الموجودة في الوزارة لدى العاملين.

واستناداً إلى النتائج والاستنتاجات، أوصت الدراسة بالاهتمام بخصائص العاملين في إدارة الموارد البشرية عند اختيار العاملين وتعيينهم، وإعطاء مزيداً من الاهتمام بالمعرفة النظرية، وبأهمية القيادة الإدارية ونظرياتها، وأنماطها، وخصائص القادة التي تزيد من فاعلية الأداء في الوزارة. والعمل على زيادة الوعي والمعرفة لدى العاملين، بأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. وإعطاء دورات تدريبية بالمفهوم ومراحل العمل. وإجراء المسح البيئي الداخلي والخارجي، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعمل دورات تدريبية وتأهيلية، تساعد في توفير قوى عاملة ذات كفاءة عالية، وتحقيق أداء أعلى. والعمل على توفير نظام حوافز فاعل. وتوفير موازنات كافية لتطبيق وتنفيذ مهام إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً.

Assessing the extent to which administrative leadership applies the stages of strategic management process in running human resources

Prepared by: Fidaa Hassan Abu Latefeh
Supervisor: Dr. Sameer Baydoon

Abstract

This study was conducted between February and September 2012, aiming at assessing the extent to which administrative leadership applies the stages of strategic management process in running human resources, and the various obstacles which hinder the application of strategic management process to the needed levels. The importance of this study stems from the fact that its outputs might help redraw the policies of ministries and their programs on more accurate and appropriate basis, in addition to helping in elevating the performance of human resource directorates to a new higher level.

The descriptive approach was utilized to carry out this study, data was gathered and theories were put to test with the help of previous literature which was reviewed and analyzed. A questionnaire was designed, consisting of 6 main axes, including the objectives of the study, where 68 employees of the administrative and financial departments of the Palestinian National Authority were the target of the study, carrying the titles: Director General of Administrative and Financial Affairs, Director of Human Resources, Head of Personnel. The outcomes of the questionnaire were analyzed statistically using "SPSS" and "Microsoft Excel".

The main results of the study showed that most of those employees were well qualified for the job, and achieving high standards in strategically administering human resources at the ministries, most importantly having a degree in administrative sciences, in addition to experience, and job titles empowering them to influence employees towards achieving the objectives. When it comes to the utilized leadership style, the study shows human resource administration using two leadership styles which are the democratic style, and the co-leadership style, and that the human resource administration provides the necessary information in order to formulate a holistic harmonious strategy with the ministry's strategy. When it comes to applying strategic management, human resource administration does not apply all the stages of strategic management, especially internal and external environmental survey, affecting its performance in applying other stages, which did not yield higher results. The human resource administration tries to form a better qualified working force at the ministries and carries out its missions, strategically speaking, with high performance, but does not develop an ongoing incentive system at the ministries.

Finally, the study showed the presence of obstacles which hinder the application of strategic management at a high level, most notably the absence of an incentive system for the employees, and the lack of budgets to carry out the tasks of human resource management, and the lack of proper regular evaluation of the strategy to measure its progress, and the absence of a training system for human resources, and the lack of clear policies which help achieve the strategy of the ministry, and last but not least the vagueness of the ministry's strategy among employees.

Based on the results and conclusions, the study recommended paying more attention to the

Qualifications of human resource administration employees during the recruiting and nomination process, and giving more weight to theoretical knowledge of the administration process and its theories and styles, and the characteristics of leaders which help increase the effectiveness at the ministry. Work should be done on deepening the knowledge and awareness among employees, of the importance of strategic human resource management. Training courses should be conducted about the concept and work stages, and internal and external environmental surveys should be carried out, involving employees in decision making, conducting training and rehabilitation courses which help provide a highly effective workforce, achieving higher performance. Creating a viable incentive system, and providing sufficient funding to carry out strategic human resource management.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يجب الاهتمام بها، والاهتمام بقيادتها والنمط القيادي المستخدم لديها، كما ويجب الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لأنها تعمل على ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية، بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة في المنظمة (أحمد،2009). وكما نعلم جميعاً فإن المنظمات في وقتنا الحاضر تواجه تحديات كثيرة، وذلك نتيجةً للتغيرات والتطورات العلمية المستمرة، وأمام هذه التحديات، أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزةً عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، وقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحداثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة، وتطوير أدائها (الدوري، 2005) كما ورد في (أحمرو، 2011).

ومن الأهمية عدم إغفال العلاقة بين القيادة الإدارية في الوزارات والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث أنه كلما كانت هذه القيادة تملك سمات وخصائص مهنية وإدارية بمستوى أعلى، كان أداءها في إدارة الموارد البشرية أفضل، ويحقق فاعلية وكفاءة أعلى، وتعتمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في أي منظمة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، كما وتعتمد على تحديد العوامل الإستراتيجية الأكثر أهمية لمستقبل المنظمة، ويشتمل تحليل البيئة الداخلية على تحليل كافة الموارد بما فيها الموارد البشرية. من هنا تتضح العلاقة المباشرة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وكذلك القيادة الإدارية في أي منظمة.

واجهت السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلةً بوزاراتها والمؤسسات التابعة لها العديد من التحديات في ظل الظروف السياسية والاقتصادية التي أحاطت بها منذ قيامها، كونها سلطة تحت الاحتلال، مما أدى إلى عدم وجود خطة إستراتيجية في بناء مؤسساتها، ونظراً لأنها سلطة ناشئة. ولوجود مشكلة بطالة كبيرة في المجتمع الفلسطيني، كنتيجة مباشرة وغير مباشرة للإجراءات الإسرائيلية، فقد تمت عملية التوظيف في هذه المؤسسات دون أن يكون هناك تخطيط إستراتيجي للموارد البشرية، ومن هنا تبرز الحاجة إلى الاهتمام بموارد مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية المتاحة وأهمها العنصر البشري، الذي يمثل القلب النابض لهذه المؤسسات والذي يقع على عاتقه مسؤولية النهوض والرقي بها.

ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية "القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، نجد أنها تناولت إدارة الموارد البشرية من جانب إداري تقليدي وليس إستراتيجي، مثل دراسة (الشريف، 2004)، التي تناولت النمط القيادي ولم تتطرق إلى الإدارة الإستراتيجية. ومن الدراسات السابقة ما تناول العلاقة المباشرة بين دور القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية -موضوع هذه الدراسة- إلا أنه اختلف معها في الحدود المكانية مثل دراسة (الحسيني، 2010) التي بحثت المؤسسات الرسمية في العراق. أما الدراسات التي تناولت الوزارات الفلسطينية بالبحث، فقد تطرقت لموضوعات لا تتوافق وموضوع الدراسة الحالية، مثل دراسة حسونة (2008) التي تناولت اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أما تلك الدراسات التي تناولت واقع الإدارة الإستراتيجية على المستوى الفلسطيني، فكانت المنظمات الأهلية الفلسطينية هي حدودها البشرية والمكانية، وليس المؤسسات الرسمية، مثل دراسة زيداني (2008).

انطلاقاً من النقص الواضح في الدراسات السابقة التي تتناول موضوع القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية، وفي إطار السعي لاستكمال هذا النقص، تأتي هذه الدراسة لتتناول الموضوع المبحوث على الصعيد الفلسطيني بتناولها للمؤسسات الرسمية.

2.1 مبررات الدراسة

جاءت هذه الدراسة استجابة للعديد من المنطلقات أهمها:

- استجابة للعديد من المؤتمرات العلمية والمنتديات وورش العمل، التي زادت كثافتها على

المستوى المحلي تعبيراً عن زيادة الاهتمام المؤسسي والرسمي والأهلي والخاص إضافة إلى القطاع الأكاديمي والبحثي بتنمية الموارد البشرية، وما يرتبط بها من موضوعات حيوية وعصرية، مثل المؤتمر الفلسطيني الثالث لتنمية الموارد البشرية، الذي عقد في جامعة فلسطين الأهلية عام 2012، وكذلك المؤتمر الأول: آفاق وتحديات التنمية في فلسطين، الذي عقد في جامعة القدس عام 2012.

- استجابة لميلاد العديد من الاستراتيجيات الوطنية، حيث شهد العام 2011 ميلاد العديد من الاستراتيجيات الوطنية، مثل الخطط الإستراتيجية لوزارات التخطيط، والزراعة، والصحة، والتي تركز وبشدة على أهمية العنصر البشري ودوره التنموي.
- تشهد المؤسسات الحكومية نهضة وتوجه حقيقي نحو المأسسة والإدارة الحكيمة، وترسخ قواعد الإدارة الرشيدة، وإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي.
- النقص في الدارسات السابقة، الأكاديمية والبحثية التي تناولت هذا الجانب الإداري الهام في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

3.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

- أهمية علمية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها جاءت متممة للتراكم العلمي والمعرفي المتعلق بموضوع القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث ركزت الدراسات المتوفرة على الجانب الإداري التقليدي في إدارة الموارد البشرية في هذه الوزارات. بالإضافة إلى ذلك يمكن لهذه الدراسة أن تفتح آفاق بحثية جديدة وتحفز الباحثين على تناول قضايا ذات علاقة، كدراسات توضح وسائل التغلب على المعيقات التي تحول دون وصول القيادة الإدارية في الوزارات إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمستوى المطلوب. أو أخرى توضح دور القيادة الإدارية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في كافة الدوائر الحكومية وليس الوزارات فقط.
- أهمية تطبيقية: يمكن بتطبيق نتائج وتوصيات هذه الدراسة بما يتطابق وأهداف الوزارات وينسجم مع الخطط الإستراتيجية لها، مساعدتها على إعادة رسم سياساتها وبرامجها على أسس أكثر ملائمة ودقة، وكذلك المساعدة على تحسين أداء إدارات الموارد البشرية فيها.
- زمنياً: تتلخص أهميتها في أنها تمت في وقت تسعى فيه المؤسسات وبشدة للاهتمام بالموارد البشرية، وهذا يظهر من خلال الندوات والمؤتمرات التي تتناول إدارة الموارد البشرية.

- كما أن هناك أهمية لا يمكن إغفالها، وهي خصوصية الوضع الفلسطيني بمعنى أن هذه الدراسة قد تكون الأولى من نوعها فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، خاصة وأن الدراسات السابقة التي حصلت عليها الباحثة لم تعالج واقع الوزارات، وما كان منها على الوزارات تطرق إلى جانب إداري آخر. ويتوقع من هذه الدراسة أن تتوصل إلى نتائج قد تكون مساعدة في التعرف على ما تطمح إليه هذه الإدارات في المستقبل.خصوصاً وأن رأس المال البشري يعتبر مورد هام وأساسي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة لتطويره.
- أهمية خاصة بالباحثة: ستساعد هذه الدراسة في العمل على تزويد الباحثة بالمعرفة وتوسيع معارفها العلمية في محور اهتمامها واحتياجاتها، مما يساعدها على أداء عملها ووظيفتها بشكل أفضل.

4.1 مشكلة الدراسة

تحتاج الوزارات في السلطة الوطنية الفلسطينية إلى قيادة إدارية مميزة لتكون قادرة على النهوض بالمستوى الإداري في الوزارات، لذلك تسعى هذه الدراسة لمعرفة النمط القيادي المستخدم في الوزارات ومعرفة مدى تطبيق القيادة الإدارية للإدارة الإستراتيجية، وكذلك التعرف على أهم المعيقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوزارات.

من هنا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالي: "ما هو دور القيادة الإدارية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟"

5.1 أهداف الدراسة

الهدف العام من الدراسة هو معرفة دور القيادة الإدارية الذي تمارسه إدارات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية لهذه الموارد. أما الأهداف الفرعية يمكن حصرها في التعرف على:

- واقع امتلاك القيادة الإدارية للموارد البشرية للخصائص والمؤهلات التي تمكنها من القيام بدورها كقيادة في الإدارة الإستراتيجية لهذه الموارد.
- نمط القيادة الإدارية المستخدم لدى إدارات الموارد البشرية في الوزارات.
- دور القيادة الإدارية في الربط بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية المتبعة في الوزارة.

- دور القيادة الإدارية للموارد البشرية في تنفيذ مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية من إعداد وتنفيذ وتقييم.
- دور القيادة الإدارية للموارد البشرية في تنفيذ مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية أثناء قيامها بوظائفها كإدارة للموارد البشرية في الوزارة.
- المعيقات التي تحول دون تطبيق القيادة الإدارية للإدارة الإستراتيجية في الوزارات بالمستوى المطلوب.
- تأثير متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الدرجة الوظيفية، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخبرة في المنصب الأخير، عدد موظفي الوزارة) على إجابات المبحوثين حول دور القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً.

6.1 أسئلة الدراسة

يتمثل السؤال الرئيس للدراسة في:

"ما هو دور القيادة الإدارية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟" أما الأسئلة الفرعية فهي كما يلي:

- ما هي الخصائص والمؤهلات التي تمتلكها القيادة الإدارية للموارد البشرية وهل تستطيع من خلالها القيام بدورها في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟
- ما هو نمط القيادة الإدارية المستخدم لدى إدارات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
- ما هو دور القيادة الإدارية في الربط بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية المتبعة في الوزارة؟
- ما هو دور القيادة الإدارية للموارد البشرية في تنفيذ مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية من إعداد وتنفيذ وتقييم؟
- ما هو دور القيادة الإدارية للموارد البشرية في تطبيق مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية أثناء قيامها بوظائفها كإدارة للموارد البشرية في الوزارة؟
- ما هي المعيقات التي تحول دون تطبيق القيادة الإدارية للإدارة الإستراتيجية في الوزارات بالمستوى المطلوب؟
- ما هو تأثير متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الدرجة الوظيفية،

المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخبرة في المنصب الأخير، عدد موظفي الوزارة) على إجابات المبحوثين حول دور القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً؟

7.1 فرضيات الدراسة

لقد جاءت فرضيات الدراسة متمثلة في فرضية رئيسية وفرضيات أخرى فرعية. أما الرئيسية فكانت تعتمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على نمط القيادة الإدارية المستخدم في الوزارة. أما الفرعية فجاءت كما يأتي:

- الخصائص والمؤهلات التي تمتلكها القيادة الإدارية في الوزارات لها دور في إمكانية تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية.
- الخصائص والمؤهلات التي تمتلكها القيادة الإدارية في الوزارات لها دور في إمكانية إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول دور القيادة الإدارية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الدرجة الوظيفية، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخبرة في المنصب الأخير، عدد موظفي الوزارة).

8.1 هيكلية الدراسة

تتألف هيكلية الدراسة من خمسة فصول مرتبة على النحو التالي:

الفصل الأول : تناول مقدمة تتعلق بالقيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وأهميتها لكل مؤسسة، وكذلك المبررات والأهمية لإجراء هذه الدراسة، كما تم تسليط الضوء على مشكلة الدراسة والتعرف على الأهداف وتساؤلات الدراسة وفرضياتها، وهيكليتها.

الفصل الثاني : تناول الإطار النظري للدراسة، بتناول أهم ما ورد من كتب ودراسات في هذا مجال القيادة الإدارية للموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية لها. كما تم تناول الدراسات السابقة المحلية والعربية وبعض الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بموضوع القيادة الإدارية للموارد البشرية من منظور إستراتيجي.

الفصل الثالث : يعرض منهجية الدراسة وإجراءاتها، والأدوات التي تم الاستعانة بها للإجابة على أسئلة الدراسة. والاختبارات التي أجريت على الأدوات لفحص صدقها وثباتها، بالإضافة إلى المقاييس التي تم الاعتماد عليها لإظهار نتائج البيانات. كما تم بيان حدود الدراسة ومجتمعها والنتائج التي تتعلق بخصائص المبحوثين.

الفصل الرابع : تم فيه تناول نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها باستخدام أداة الدراسة، والإجابة على أسئلة الدراسة بشكل تفصيلي، وعرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الخامس : ويتناول الاستنتاجات التي بنيت على نتائج الدراسة، وتقديم مقترحات لكل الاستنتاجات.

وفي نهاية الدراسة قائمة بأهم المراجع العلمية الموثقة، والتي تم الاعتماد عليها أثناء الدراسة، وأخيراً الملاحق المساندة للدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

يحتل مفهوم القيادة الإدارية أهمية خاصة لدى المدراء في كافة المجالات، وكذلك الممارسين لها بمختلف المؤسسات، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن القيادة هي حجر الأساس في أي مؤسسة لضمان نجاحها وازدهارها وتحقيق أهدافها. وتوفر قيادات متميزة قادرة على الابتكار والتجديد والضبط والتوجيه، يحقق كفاءة وفاعلية للمنظمة. وتعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها أي إداري في أي منظمة، حيث يقود مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم ويوفق بين مجهوداتهم ويثير دافعيتهم للعمل ويحفزهم على التعاون والتنافس من أجل الأداء المتميز وتحسين الإنتاجية، لذلك تسعى المنظمات لتوفير قيادات فاعلة لديها، على أن تتميز هذه القيادات بكفاءة ومؤهلات تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، ورسالتها.

ونتيجةً لهذا الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية داخل المؤسسة فقد كان لموضوع القيادة الإدارية اهتمام خاص من قبل الباحثين.أمثال (محمد، 2006)، و(الحسيني، 2010)، و(قنديل، 2010) وهناك عدة تفسيرات وتحليلات للعوامل والمتغيرات التي تتعلق بالقيادة الإدارية، وفاعليتها، وربطها بواقع المنظمات.

2.2 القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من المفاهيم الأساسية التي يجب على الإداري الإلمام بها، من حيث المفهوم، والعناصر، والنظريات، والأنماط، وكل ما يتعلق بها، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل.

1.2.2. مفهوم القيادة الإدارية:

هي الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة باعتبـار أن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يؤثر به شخص ما في مجال الإشراف الإداري علـى الآخـرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير والاستمالة (قنديل، 2010).

من خلال التعريف السابق يتضح لنا أن عملية القيادة تشتمل أربعة مكونات أساسية هـي (قنـديل، 2010):

- القائد (Leader): وهو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات التي تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة.
- تابعين (Followers): القيادة لا توجد في عزلة بل توجد بوجود تـابعين، فـالفرد بـدون تابعين ليس قائداً، فالتبعية هي شرط لا بد منه للقيادة، وهناك بعض الخصائص التي يجـب توافرها في التابعين الفاعلين، وهي جدارة الثقة والود والحماس والتوجه الإيجابي والحيوية والآراء الديمقراطية والمثابرة والتعاطف والمصداقية، وأن يكون التابع منفتح العقل وعلـى استعداد لقبول التغيير وسماع أي أفكار وتنفيذها إن تطلب الأمر ذلك. فالتابعون لهـم دور فعال في إحداث التغيير في المؤسسات ويتحملون مسؤولية أداء وظائفهم. ويـساهمون فـي حل المشكلات أو تحسين العمليات. ومع ذلك فمن المهم أن يحتفظ التابعون باستقلال كـاف ليكونوا مفكرين وناقدين. وأن توفر لهم المؤسسة حرية التعبير عـن أفكـارهم وآراءهـم وتسمح لهم بتبادل الآراء، والتابعون هم الذين يحددون مدى فعالية القائـد وكفاءتـه. فلـن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما لم يقبل التابعون الرؤية ويتفقون معه على تلك الأهداف. وبالتالي يجب على القائد أن ينمي المهارات الشخصية لأتباعه واسـتعدادهم للعمـل فـي جماعات وبناء فرق عمل فعالة، وأن يفوضهم في بعض المهـام والمـسؤوليات. فالقيـادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة الفريق وأيضاً طبيعة العلاقة بين القائد والتابعين.
- تفاعلات شخصية (Inter personal interaction): وهي العلاقات الشخصية بين القائـد ومرؤوسيه، والتي عن طريقها يستطيع التأثير عليهم وقبـول أفكـاره ومقترحاتـه وآراءه وأوامره، وصولاً لأداء مثمر يحقق أهدافاً معينة، وأن هذا التأثير والنفوذ يتم مـن خـلال الاتصال، حيث تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعيه، حيـث يستطيع القائد أن ينمي حماسهم ويضيف لمعارفهم ومهاراتهم وينمي قدراتهم. ومن ثم يزيد ثقتهم في أنفسهم فيزيد وولاءهم، ويجب أن تتصف هذه التفاعلات بالتكرار

والاستمرارية.

- هدف مطلوب تحقيقه (Objective): والهدف هو الغاية المطلوب الوصول إليها فهو الشيء المرغوب حيث يحدد اتجاهات عمل المؤسسة.

أما (فلية وعبد المجيد، 2005: ص254)، كما ورد في (أبو معمر، 2009)، فقد عرف القيادة الإدارية بأنها العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد.

وقد عرف (السكارنة، 2010: ص18) كما ورد في (أبو النور: 2012)، القيادة الإدارية على أنها تعمل على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

استناداً إلى ما سبق من تعريفات عرفت الدراسة القيادة إجرائياً، بأنها نشاط وعمل إيجابي مستمر في مجال إصدار القرارات والإشراف الإداري، بما يقدمه من آراء وأفكار ومقترحات وأوامر، للتأثير على المرؤوسين (التابعين) بزيادة حماسهم ومعارفهم وولاءهم عبر وسائل الاتصال المختلفة لقبول العمل، سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة، وفق أسلوب يحدده القائد.

2.2.2. الفرق بين القيادة والإدارة:

هناك فرق بين القيادة والإدارة، كما يراها أصحاب الاختصاص، ومن الأمثلة على هذه الفروق ما اورده محمد (2005) كما ورد في قنديل (2010: ص23):

بأن الإدارة هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات، والأفكار، والوقت، من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بغرض تحقيق الأهداف.

أما (كنعان، 2009: ص32) في كتابه القيادة الإدارية، يرى أن الإدارة بمفهومها العام هي "تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة". وتعني القيادة في مفهومها العام "عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة، وقد تكون عملية التأثير منصبة على النشاط الإداري كما قد تكون منصبة على غيره".

ومن هنا فإن مفهوم القيادة في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة، وأن السلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري، وأنه من الممكن تصور قيام قيادة على مستوى إداري عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو موظفيه لتحقيق أهداف إدارية معينة. فالقيادة إذن غير الإدارة، والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية، والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري.

وقد حاول بعض الكتاب والباحثين من أمثال كنعان (2009) وقنديل (2010)، أن يفرقوا بين القيادة والإدارة، فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة، ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، وغيرهم الذين يروا أن الإدارة عملية مستمرة، وأن القيادة وليدة الموقف ورغم تشابه المسؤوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين والأخذ بأيديهم نحو تحقيق الأهداف واشتراكهم في بعض الخواص الهامة، وحتى نستطيع أن نفرق بينهما فلا بد من إبراز بعض الجوانب، وذلك للوصول إلى بعض عناصر الاختلاف بين المدير والقائد، وهي كما وضحها قنديل (2010):

- القيادة هي عملية التأثير على أعضاء جماعة معينة بينما الإدارة هي العملية الذهنية والمادية التي يقوم بواسطتها المرؤوسين بتنفيذ الواجبات الرسمية المحددة وتحقيق الأهداف الموضوعة لهم.
- القيادة هي المقدرة على التأثير على الآخرين وتطويعهم وتحريكهم وتوجيه جهودهم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة، أما الإدارة فهي عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة مجموعة من الوظائف تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة باستخدام الموارد المادية والبشرية. وبناء على ذلك فالقيادة لا تفترض وجود هيكل رسمي، إنما تشير إلى ممارسة نوع من التأثير الاجتماعي بواسطة أحد أعضاء الجماعة على بقية أعضاءها، وذلك باستخدام وسائل الاتصال غير الرسمية _أحياناً_ بينما تفترض الإدارة وجود هيكل رسمي من الوظائف والمسؤوليات والعلاقات واستخدام وسائل اتصال رسمية.
- القيادة تستمد قوتها من خلال مجموعة من المهارات، بينما المدير يستمد قوته من خلال المهارات الفنية إذا توافرت لديه المقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- الإدارة تتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة. بينما القيادة تتعلق بما هو أكبر من ذلك وتتطلب ممن يقوم بها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، وبالتالي لا يظل مسئولا عن الجوانب التنفيذية فقط. بل يجب أن يجمع بين الاثنين.

- القيادة تعني التغيير، وبالتالي فإن القائد يجب أن يحدث التغيير في البناء والتنظيم، وتشجيع المرؤوسين على الاستزادة من المعرفة والخبرة المتجددة، سواء من مصادر داخل المنظمة أم من خارجها، فالقائد هو محرك التغيير ودافعه الأساس في المنظمة. بينما الإدارة معنية بالحاضر حيث أن رجل الإدارة (المدير) يحافظ على الوضع الراهن دون محاولة للتغيير، وذلك لاستخدام وسائل وأساليب قائمة بالفعل والتزامه باللوائح المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.

والقيادة ليست عملية جامدة وإنما عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، فمن الطبيعي أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات وأن يلعب دوره على المستويين (رسم السياسة وتنفيذ هذه السياسة) وأن يدفع العمل إلى الأمام ويطور أساليبه وطرائقه.

بتحليل ما سبق من فروق بين القيادة والإدارة يمكن تعريفهما إجرائيا بأن القيادة هي عملية التأثير على أعضاء جماعة معينة "التابعين" باستخدام وسائل الاتصال ومن خلال مجموعة من المهارات التي يمتلكها القائد، ويقوم القائد من خلالها بأدوار مختلفة تبعا لمقتضيات الموقف، وسعياً لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة. أما الإدارة فإجرائيا هي عملية مستمرة لتحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة مجموعة من الوظائف "تخطيط ، توجيه، تنظيم،رقابة" باستخدام الموارد البشرية والمادية وباستخدام أساليب ووسائل قائمة على الالتزام باللوائح والتعليمات الرسمية داخل المنظمة.

3.2.2. عناصر القيادة الإدارية:

من مفهوم القيادة يتبين لنا أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية، وعناصر القيادة الإدارية هي (كنعان، 2009):

1.3.2.2. عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه:

وتقوم عملية التأثير _التي ترتكز عليها القيادة الإدارية_ على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطهم تكون قيادته ناجحة وفعالة. وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة

التأثير والتي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد. ومن أهم وسائل التأثير التـي يستخدمها المدير:

- قوة التأثير القائمة على المكافأة والثواب (Reward power): حيث تعتبر المكافأة عـاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط. فيستطيع المدير عن طريـق مـنح موظفيـه مكافأة تقديراً لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالـشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.
- قوة التأثير القائمة على الإكراه (Coercive power): وهذه الوسيلة تقوم علـى اسـتخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق اسـتثارة الخـوف والتهديـد وتوقيـع الجزاء، وهذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاسـتجابة الناتجـة عـن المكافأة. فالجزاء كوسيلة للتأثير يعمل على تثبيط وكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بين المرؤوسين وقائدهم وشكهم في سـلوكه، ويترتـب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الروح العدوانيـة لـديهم ضـد قائدهم.
- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية (Reference power): وهذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعاً أو مدخلاً للتأثير فيهم. فإذا أدرك المدير أن جماعة الموظفين في التنظيم تتكـون مـن أفـراد يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومـشكلاتهم، أمكنـه أن يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيـق الهدف.
- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير (Expert power): فتزداد قدرة المدير على التـأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.
- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد (Legitimate power): وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خـلال ترشـيده لسلوكهم، ويكون لفهم المدير للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بـين العـاملين، وإدراكه لأبعادها ومعرفته لاتجاهات أفرادها أثر في قوة وفاعلية التـأثير التـي يمكـن أن يمارسه على مرؤوسيه من خلال هذه العلاقات.

مما سبق، نرى أن وسائل التأثير التي قد يستخدمها القائد الإداري في عملية القيادة الإدارية يمكن

تقسيمها إلى قسمين، الأول يتعلق بما يتمتع به القائد الإداري من خصائص وميزات تؤهله للقيام بعملية التأثير، سواء خصائص شخصية، أو من ناحية السلطة والقوة وما يمتلكه من صلاحيات كقائد إداري مثل الثواب والجزاء، أما القسم الثاني فهو متعلق بطريقة معاملة القائد مع المرؤوسين، وفقا لما يتمتعون به من خصائص ومؤهلات تحدد كيفية التعامل معهم، وكيفية التأثير فيهم. وكذلك درجة التماسك، ونوعية العلاقات القائمة بينهم، وكيف يتمكن القائد الإداري من استخدام هذه العلاقات لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

وهذا ما أظهرته نتائج دراسة الحسيني (2012)، بوجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية، وكل من القيادة الإدارية، والخصائص الشخصية للقيادة الإدارية. حيث أن قدرة القائد الإداري في التأثير على المرؤوسين يعتمد بدرجة كبيرة على النمط الذي يستخدمه القائد، وكذلك الخصائص الشخصية التي يمتلكها، وهذا ما يكون له أثر كبير في تحقيق أهداف المنظمة أو عدم تحقيقها.

2.3.2.2. توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في المنظمة وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف، فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من وجوه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية. والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم. (كنعان، 2009)

ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين، على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة، وتكوين فريق متعاون من أفرادها. وأهم هذه القوى: وحدة المكان والتقارب الجغرافي، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتمكين العاملين من تحقيق ما يتوقعونه من مديرهم باعتباره مساعداً لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم المشترك، هذا بالإضافة إلى تعرضهم لمواقف المنافسة من العاملين في إدارة أخرى مما يدفعهم للتعاون بهدف التفوق على مجموعة العاملين في الإدارة المنافسة. وأخيراً توفير المناخ الملائم في العمل الذي يحقق الانسجام والتجاذب بين أفراد الإدارة الواحدة نحو بعضهم البعض.

فتفهم المدير القائد لمشكلات التنظيم وظروفه وعنايته الخاصة بالعلاقات الإنسانية. يكون لديه القدرة على حمل موظفيه على التعاون معه تعاوناً اختيارياً في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.

وفاعلية التعاون ليست فاعلية القائد وحده، بل إنها تستمد من تعاون كل أولئك الذين يشتركون فـي نشاطات التنظيم. فالتعاون بين العاملين هو الذي يؤدي إلى عملية الخلق والإبداع. ولكن القائد هـو الذي يستطيع بفضل قدراته وجهوده أن يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقهـا توحيـد الجهـود وتفجير الطاقات لدى المرؤوسين. (كنعان، 2009)

3.3.2.2. تحقيق الهدف الوظيفي:

تتعدد الأهداف داخل التنظيم وتتداخل: من أهداف التنظيم في حد ذاته إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين، وكذلك أهداف التجمعات غير الرسمية داخله، والأهداف الشخصية للقائد الإداري. ويعود هذا التداخل للعلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أطراف التنظيم، حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه، ويطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته، والمرؤوسين من جهة أخرى يعتمدون على قائدهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم، ويعتمد المرؤوسين أيضاً على التنظيم الذي يعملون فيه لإشباع حاجاتهم الفسيولوجية والنفسية. كما يعتمد التنظيم على المرؤوسين في إنجاز العمل، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، هكذا يسود التنظيم جو من الاعتمادية المتبادلة، يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين، وبالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الأطراف لتحقيق أهدافها في إطار يحقق أهداف التنظيم (هاشم، 2001: ص394) كما ورد في (صالحي،2008).

4.2.2. تصنيف القيادة:

هناك أكثر من طريقة لتصنيف القيادة الإدارية، حيث يرى (العجمي، 2008) أنه يمكن تصنيف القيادة الإدارية بالاعتماد على عدة أسس، فقد صنفها من حيث طريقة ممارسة السلطة، والعلاقة بين القائد والمرؤوسين، وأيضاً على أساس مصادر القوة، وهي موضحة كالآتي (العجمي، 2008):

- تصنيف القيادة على أساس طريقة ممارسة السلطة، وهي تشمل:

  - القائد الأوتوقراطي: هذا النوع يركز جميع السلطات في يده ولا يفوض شيئاً منها لمرؤوسيه، ويتوقع منهم تنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها، كما أنه لا يستمع لآرائهم في حل المشكلات.
  - القائد الديمقراطي: وهو القائد الذي يلجأ إلى مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أنه يقوم بتفويض جزء من سلطاته، ويهدم جدران المركزية المطلقة،

وبذلك فهو يساعد مرؤوسيه في التطور ويدربهم على تحمل المسؤولية.

- القائد المتساهل: وهو القائد الذي غالباً ما يفوض كل سلطاته للمرؤوسين، ولا يقوم باتخاذ أي قرار بشكل مستقل، وإنما بالاعتماد على أرائهم، فهو يترك زمام الأمور في أيدي المرؤوسين.

- تصنيف القيادة على أساس مفهوم السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوسين، وتشتمل:

- القيادة التحكمية (التسلطية): والتي يستخدم فيها القائد التهديد والتخويف بشكل ضمني أو صريح.
- القيادة الديمقراطية: والتي يحرص فيها القائد على آراء المرؤوسين ويشعرهم دائماً بأهميتهم في العمل.
- القيادة القائمة على أساس الحرية: وفي هذا النوع من القيادة تغيب الزعامة الإدارية، وبالتالي يعم نوع من الفوضى في العمل

- تصنيف القيادة على أساس مصادر السلطة، وتشتمل:

- النمط التقليدي: والذي يقوم على أساس تقديس كبير السن وفصاحة القول والحكمة، أي أن يقوم شخص بدور القائد بناء على ما يتوقعه منه الآخرون.
- النمط الجذاب: ويقوم هذا النمط بالاعتماد على الصفات الشخصية للشخص القائد، لأن من يعملون معه ينظرون إليه على أنه شخص مثالي يتمتع بقوة خارقة.
- النمط العقلاني: يعتمد هذا النمط على السلطة التي يستمدها القائد من المركز الوظيفي، ويتعمد فيها على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات.

بالإضافة إلى هذه التصنيفات للقيادة الإدارية فقد أضاف (العجمي، 2008) أيضاً نوعان من القيادة، وهما القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية، فالقيادة الرسمية هي التي يستمدها القائد من المنصب وما يمنح من صلاحيات بشكل رسمي، أما القائد غير الرسمي، فهو القائد الذي تختاره جماعة العمل ليوجهها ولا يكون له أي صفة رسمية، وإنما قوته تكون مستمدة من المرؤوسين، أو جماعة العمل.

وما يجدر الإشارة إليه أيضاً أن العجمي يرى أن أفضل أنواع القيادة، هي القيادة الديمقراطية، لما فيها من فرص لتبادل الآراء واختيار الأفضل والوصول لقرارات ناضجة مدروسة، وهذا غير متوفر في الأنواع الأخرى من القيادة الإدارية.

5.2.2. صفات القائد الإداري:

حتى يكون هناك قائد يجب أن يتميز بعدة صفات، والتي يمكن القول أن هناك إجماع على توافرها، وقد لخصها العجمي (2008) في مجموعة من الصفات وهي كالتالي:

- تحديد الأهداف: القائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف وهو يخصص كل الوقت الكـافي للتخطيط لأهدافه سواء كانت أهداف شخصية أو تتعلق بالعمل.
- التخطيط الدقيق: القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطـط وتحقيـق النتـائج المرجوة.
- التنظيم: القائد يعرف ويتفهم قيمة التنظيم ليس فقط في المحافظة على الوقت والمال والجهد، ولكن أيضاً في تحقيق نتائج أفضل.
- صنع القرار: القائد يقوم باتخاذ القرارات المناسبة بسهولة، ولا ينتظر حدوث الأشياء حتـى يقوم باتخاذ القرارات، بل يتخذ القرار لأن يجعلها تحدث.
- الرؤية والإبداع: يستطيع القائد رؤية أشياء لا يراها الآخرين، كما أنـه مبـدع ومعـروف بأفكاره النيرة.
- التحكم في التوتر وضغوط العمل: القائد يكون مستعداً لبذل مجهود كبير للتحكم والـسيطرة على ضغوط العمل.
- التفويض: القائد يؤمن بالآخرين، ويقوم بالتفويض، من أجل استغلال الوقت لإنجاز أمـور هامة تحقق التقدم في العمل.
- التدريب والتعليم وبناء الفريق: القائد مدرب، يدرك أهمية العمل بـروح الفريـق لتحقيـق الأهداف.
- الثقة: يتمتع القائد بشخصية قوية، وهو شديد الثقة بنفسه، وهذا ينعكس على أداء أعضاء الفريق لديه وشعورهم بالأمان.
- المهارات: يتميز القائد بمهارات عالية وهو دائم السعي لزيادة مهاراتـه وتحـسين نوعيـة عمله.
- مهارات الاتصال: القائد يتمتع بمهارات اتصال ممتازة، ويستطيع التعامـل مـع المواقـف والخلافات الانتقادات.
- إدارة التغيير: القائد يحي التغيير ويكره الروتين.
- التحفيز: القائد محفز، يتصرف على أساس مجهود كل شخص على حدة، ويقـوم بالمـدح والثناء لأعضاء فريقه، كل على حدة وحسب ما يراه مناسباً.

- المخاطرة: القائد يميل إلى المخاطرة.
- المرونة والقابلية لتغيير: يتمتع القائد بروح المرونة وتقبل التغيير، حيث أنه يضع خطط ـه في حيز التنفيذ، ولكن إذا ما وجد أنها لا تحقق النتائج المطلوبة، يقوم بالبحث عن غيرهـا ليحقق الأهداف الموضوعة.

أما القائد والمدير بحسب حريم (2004)، فيمكن تعريفهما كما يأتي:

- القائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعـالهم لتحقيـق أهداف المنظمة، أما المدير الرئيس هو الشخص الذي يعين ويكلف مهمة الإشـراف علـى وحدة، جماعة عمل. والمدير الرئيس عليه أن يقوم بوظائف التخطيط والتنظـيم والتوجيـه والرقابة، وهكذا فإن القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير الرئيس.
- فالمدير الرئيس يقوم بدوره القيادي (توجيه الأفراد وإرشادهم وحفزهم ونيل تعاونهم للعمـل بجد لتحقيق أهداف المنظمة). بالإضافة إلى دوره في التخطيط والتنظيم والرقابة. ولكنـه لا يستطيع القيام بكل ذلك ما لم يملك مقومات القيادة الناجحة. وليس كل مدير أو رئيس أو أي شخص يحتل مركزاً رئاسياً سيصبح قائداً بالضرورة. فكثير من المديرين فـي المـستويات الإدارية المختلفة يفتقدون إلى مقومات القيادة، لذا فإن مركزهم الرسمي لا يجعل منهم قادة. ولكن الاثنين (القيادة والإدارة) مطلوبان لأي منظمة. فالاثنان يتـضمنان أنـشطة جميعهـا ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة. وتوافر واحد منها دون الآخر يؤدي علـى تـدني الأداء والإنتاجية والفاعلية. والمنطق يشير إلى أن الوظائف الرئاسية فـي المـستويات الإداريـة المختلفة، وبخاصة العليا فيها، يجب أن تستند إلى أشخاص تتوافر فيهم من بين أمور أخرى صفات القيادة والاستعداد القيادي والتي يجب تنميتها وتطويرها.

6.2.2. نظريات القيادة الإدارية:

تعددت النظريات التي قُدمت لتفسير ظاهرة القيادة الإدارية، حيث نظر البعض إليها على أنها مجموعة من السمات فقط، والتي إذا توافرت لدى شخص ما يصبح قائداً، وهناك من يرى أنها ظروف خاصة إذا توافرت ظهر القائد، وإذا تغيرت تغير القائد. أما الفريق الثالث فيرى أن القيادة موقف معين لمجموعة من الأفراد، في حين يرى فريق رابع أن القائد يظهر نتيجة ظهور هدف معين، وأخيراً هناك من أكد الطبيعة التفاعلية للقيادة، وأنها محصلة العديد من العوامل، القائد بما يملكه من سمات، ومعارف، ومهارات، وأفراد الجماعة بما يتمتعون به من قدرات وإمكانيات واستعداد للعمل والموقف بما يتضمنه ظروف وعوامل بيئية وتنظيمية متشابكة متداخلة (النعيمي،

2005) كما ورد في (أبو النور، 2012). ويمكن تصنيف نظريات القيادة الإدارية إلى ثلاث مجموعات رئيسة وهي (حريم، 2004):

- نظريات السمات، الخصائص.
- النظريات السلوكية.
- النظريات الشرطية أو الموقفية.

1.6.2.2. نظريات السمات:

تذهب هذه النظرية إلى أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها، ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي نظرية الرجل العظيم (أبو الفضل، 1996: ص17) كما ورد في (الغبيوي، 2003).

أما (هنري، وآخرون، 1994) كما ورد في (أبو النور، 2012) فيرى أن هذه النظرية تقوم على أن الفرد يمتلك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء، والدهاء، والحزم، والقدرة على التعاون، والحماس، والشجاعة، والقدوة الحسنة، والمهارة اللغوية، والتقدير، والمسؤولية، والإنجاز، يعتبر قائداً. حيث أنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب و الإعداد، وقد سادت هذه النظرية بين الباحثين حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وكان الهدف هو التوصل إلى تحديد سمات القيادة.

2.6.2.2. النظريات السلوكية:

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين. وظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين (حريم، 2004):

- إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.
- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن.

ونتيجةً لعدم الاتفاق على السمات، وتوافر الأدلة على أن هناك صفات مكتسبة في القيادة، بدأ التساؤل حول الخصائص السلوكية للقائد، وهل يمكننا تدريب الأفراد الواعدين، وللتعرف على ذلك فقد بدأ التركيز على سلوك القائد والجماعة، وقد ركزت النظريات السلوكية على ثلاثة اهتمامات:

- التركيز على سلوك القائد، وكيفية تأثيره بالجماعة العاملين (التابعين للقائد).
- التركيز على المرؤوسين، دوافعهم، وسلوكهم، وتأثيرهم على مدى نجاح القائد وتعامله معهم، وترتب على ذلك وجود عاملين مهمين في تحديد القيادة وهما الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين.
- التركيز على المهمة.

وقد حددت هذه النظرية في مجملها أن القيادة تتأتى من تفاعل قوى، هي قوى القائد المتمثلة في ثقته بالمرؤوسين واتجاهاته وسلوكه، وقوى المرؤوسين، وتتمثل في دوافعهم وتوقعاتهم ومواقفهم، وقوة الموقف والمتعلقة بسلوك الأفراد وقيم التنظيم (العدوان، 1997) كما ورد في (شحادة، 2008).

1.2.6.2.2. دراسات أيوا:

وهي دراسات قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا، وقد أجريت هذه الدراسات على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر، وتم تطبيق ثلاثة أنماط قيادية (الاستبدادي، الديمقراطي، المتسيب)، وقد جاءت النتائج كما ورد في (حريم، 2004):.

في النمط الاستبدادي (المنفرد) احتفظ القائد بجميع القرارات بيده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، واعتمد الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة.

أما النمط الديمقراطي، فكان عكس ذلك، حيث يتم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة وتشجيع ومعاونة من القائد الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

أما الأسلوب الثالث المتسيب (المتساهل) فقد ترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للجماعة، ولم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- كانت المجموعات التي اتبعت نمط القيادة التسلطي (الفردي) أعلى إنتاجية من الجماعة التي اتبعت النمط الديمقراطي، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم.
- تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعات ذات النمط التسلطي بدرجة أعلى في

نواحي الابتكار في الأنشطة، والدافعية والثبات في مستوى الأداء وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي والرضا في العمل.

- الجماعات المستخدمة للنمط المتسيب (المتساهل) أدت لنتائج منخفضة في جميع النواحي.

أما الانتقادات التي وجهت لهذه الدراسة:

- أن هذه النتائج كانت نتيجة دراسات أجريت على أطفال غير ناضجين، ولا يمكن اعتبارهم يمثلون الأفراد الناضجين العاملين في المنظمات.
- منهجية البحث والدراسة لم تكن محكمة وصارمة، حيث أن هناك متغيرات لم تخضع للتحكم ولم يعزل أثرها.
- من الصعب توقع الحصول على نتائج مشابهة إذا ما أعيدت التجربة في مجتمع وثقافة غير الثقافة الأمريكية.

2.2.6.2.2. دراسات أوهايو:

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، بدأت دراسة جامعة أوهايو من طرف كل من شارتل، ستوغديل وفلايشمان، حول فعالية القيادة الإدارية وأثر أساليبها على أداء مجموعات العمل، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد، ووزعت هذه الاستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، توصلوا لتحديد بعدين لسلوك القائد الإداري هما:

- سلوك الاهتمام بهيكل العمل: وفيه يركز القائد على توضيح الوظيفة ويقوم بصياغة مهام وأساليب العمل، تحديد علاقات العمل وقنوات لاتصال، فضلاً عن اهتمامه بتقييم الأداء.
- سلوك التعاطف مع العاملين: وفيه يأخذ القائد باعتباره آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جواً من الصداقة، الثقة، العدالة، والاحترام، مركزاً على خفض التوتر وجعل الوظيفة أكثر راحة (مصطفى، 2000: ص272) كما ورد في (صالحي، 2008).

3.2.6.2.2. دراسات ميتشيغان:

قام بها جماعة من جامعة ميتشيغان، وحددوا من خلالها عنصرين للقيادة، هما (حريم، 2004):

- الاهتمام بالعامل.
- الاهتمام بالإنتاج/ العمل.

ويصف العنصر الأول سلوك القائد الذي يشير إلى أنه ينظر للأفراد بأن لهم أهمية ذاتية ويؤكد على فردية العامل وحاجته الشخصية. أما الاهتمام بالإنتاج فيشير إلى السلوك الذي يؤكد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل، ويعكس الافتراض بأن العامل مجرد أداة ووسيلة لتحقيق غاية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المشرفون الذين حققوا أعلى أداء يتميزون بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين ويسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية.

4.2.6.2.2. دراسات لايكرت وأنماط القيادة الأربعة:

قام لايكرت بوضع نتائج دراساته حول أنماط وأساليب القيادة في كتابه الشهير " New Patterns of Management" الذي اشتهر لاحتوائه نظام رقم (4) في القيادة – القيادة الديمقراطية. وقد ذكر في كتابه الأنماط القيادية الأربعة:

- النظام التسلطي المستغل.
- النظام الأوتوقراطي الخير.
- النظام المشارك.
- النظام الديمقراطي.

وقد أشارت الدراسات التي أجراها لايكرت أن استخدام النظامين المشارك والديمقراطي حقق أعلى نتائج (حريم، 2004)، كما وأظهرت العديد من الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة أن النمط الديمقراطي، هو النمط الأكثر استخداماً لدى العديد من القادة الإداريين، وهذا ما أظهرته نتائج دراسة الشريف (2004)، حيث كان النمط الديمقراطي هو المستخدم بدرجة عالية، وأثبت نجاحه وفعاليته في التأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

في حين كان استخدام الأنماط القيادية الأخرى بدرجات أقل، وكان النمط الأوتوقراطي هو الأقل استخداماً، وفقاً لهذه الدراسة. كما واتفقت أيضاً دراسة الغبيوي (2003) على أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ممارسة، وكان له أثر في ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

5.2.6.2.2. نظرية الشبكة الإدارية:

تستند هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع ونالت قبولاً كبيراً، إلى الكاتبين روبرت بليك وجان موتون، وتعتمد النظرية على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة (الاهتمام بالعمل/ الاهتمام بالإنسان)، واستناداً لذلك تم تحديد خمسة أنماط قيادية يكون نمط القيادة لأحد المديرين عالياً في أحد البعدين ومنخفضاً في الاثنين أو عالياً فيهما. أما الأنماط القيادية الخمسة فقد وضحها (داوني وديراني، 1984) كما ورد في (شحادة، 2008):

- النمط (1.1) القيادة الضعيفة: وهي ذات اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد، وبذلك يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صوره للمحافظة على بقاء المنظمة.
- النمط (1.9) القيادة الإنسانية: وتركز بدرجة كبيرة على الأفراد، وبدرجة ضعيفة على الإنتاج، ويؤدي ذلك إلى خلق وإقامة علاقات طيبة مع العاملين، وتوفير جو من الود والألفة
- النمط (5.5) القيادة المعتدلة: وتتحدد بالاهتمام المعتدل على الإنتاج والأفراد معاً. ويتم ذلك من خلال الحصول على أداء مناسب عن طريق تحقيق توازن بين العمل ومصلحته من جهة، والروح المعنوية للعاملين من جهة أخرى، وذلك على مستوى مرضي.
- النمط (9.1) القيادة المتسلطة: وتكون من خلال اهتمام كبير بالإنتاج، وضعيف بالأفراد، وهنا تكون الكفاية في العمل نتيجة تهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها.
- النمط (9.9) قيادة الفريق: ويتم من خلالها التركيز على الإنتاج والأفراد معاً، وبنفس المقدار، ويتم العمل من قبل أعضاء فريق ملتزمين ومنضبطين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي ذلك بدوره إلى توفير جو من الاحترام والثقة.

ويرى حبتور أن حال المنظمات يؤكد الحاجة إلى القائد الفعال الذي يؤكد ويحقق نوعاً من التركيز على العمل والإنتاجية، والعلاقات الإنسانية مع الآخرين. كما وقد وضح مصفوفة الشبكة الإدارية بأشكال القيادة الخمسة التالية (حبتور، 2004):

- نموذج القيادة 1-1: ويطلق عليها نمط الإدارة غير الخصبة.
- نموذج القيادة 1-9: ويطلق عليها نمط القيادة المتسلطة، تركز على العمل، لا على الأفراد.
- نموذج القيادة 9-1: ويطلق عليها نمط قيادة نوادي القرية، وهي تلك القيادة التي تركز كل اهتماماتها على العلاقات الإنسانية مع عدم الاهتمام بالعمل بصورة مناسبة.

- نموذج القيادة 5-5: ويطلق عليها نمط قيادة منتصف الطريق، ففي ظل هذا النمط من القيادة، يحاول القائد أن يعطي اهتماماً متوسطاً لكل من الأفراد والعمل.

6.2.6.2.2. نظرية المشاركة:

قام روبرت تانبوم ووارين شميدت بتصنيف أنماط السلوك القيادي كما ورد في (حريم، 2004) بالاعتماد على عاملين: مدى استخدام السلطة من قبل المدير القائد، ومدى الحرية المسموح للمرؤوسين في عملية صنع القرارات.

وحسب هذه النظرية فإن لدى القائد بدائل كثيرة من السلوك القيادي تتدرج حسب السلطة التي يمارسها القائد ومدى الحرية التي يتيحها لمرؤوسيه.

3.6.2.2. النظريات الشرطية:

تعددت النظريات حول أنماط السلوك القيادي نتيجة الأبحاث والدراسات، ومع تزايد النظريات ازداد الاعتقاد بأن هنالك نظرية واحدة تقدم نمطاً أو أسلوباً قيادياً واحداً يحدد فاعلية القيادة، وأوضحت كثير من الدراسات أن نمطاً أو سلوكاً قيادياً معيناً يرتبط بعلاقة واضحة مع فاعلية القيادة في مواقف وظروف معينة. ونظراً لثغرات النظريات السلوكية التي تمثلت في تركيزها على عنصري التأثير والجماعة، وإهمالها الجانب الوظيفي للقائد الإداري، الذي يهتم بالتنظيم والتنسيق والعمليات الإدارية الأخرى. وقد أجمع الكتاب الذين تحدثوا عن النظريات السلوكية أمثال د. ليونارد هوايت، ود. ريدي، على أن القائد هو الشخص الذي يوجه وينسق ويراقب أعمال الآخرين، في حين أنه تم تطوير نماذج ونظريات جديدة في القيادة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد هي نتاج تفاعل متغيرات ومن أهمها نمط القيادة، وشخصية القائد والمرؤوسين، والمتغيرات الموقفية والبيئية. ومن هذه الدراسات (حريم، 2004).

1.3.6.2.2. النظرية الموقفية لفيدلر :

اهتمت النظريات السابقة بالقائد من ناحية سمات القائد، أو من ناحية الأسلوب والسلوك الذي يتبعه القائد، بينما أثبتت الدراسات أهمية الموقف، وأن القائد الناجح يعتمد على الأسلوب والشخصية والموقف أو الحالة، وهذا ما تحدث عنه فيدلر من خلال النظرية الموقفية، والتي أشار فيها إلى أن

فعالية القيادة أو إنجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات في الموقف هي (سالم، وآخرون، 1995):

- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وهذه تعبر عن مدى وجود علاقة جيدة بين الطرفين تعبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم، ويرى فيدلر أن هذا يعتبر من أقوى متغيرات الموقف.
- مدى وضوح مهام العمل، ووضوح الواجبات والمهام الملقاة على عاتق المرؤوسين.
- درجة القوة في مركز القائد، وهذا يدل على درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية العقاب والثواب وسلطة القائد.

2.3.6.2.2. نظرية المسار- الهدف:

تتمحور الفكرة المركزية في هذه النظرية في كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل، وأهدافهم الشخصية والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف. وتسعى النظرية أساساً إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وأداءهم. وما يميز هذه النظرية عن غيرها أن القائد نفسه يمكن أن يستخدم فعلياً هذه الأنماط في مواقف مختلفة. أما المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية فهي (حريم، 2004): الخصائص الشخصية للمرؤوسين. والضغوط والمتطلبات البيئية التي تواجه المرؤوسين (خصائص تتعلق بظروف العمل).

3.3.6.2.2. نظرية هيرسي – بلانشادر الموقفية:

تم تطوير هذه النظرية في محاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة، تتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هنالك نمط قيادي واحد هو الأفضل، وأنها تؤكد على أهمية متغيرات الموقف. وحددت النظرية المتغير الموقفي على أنه نضج المرؤوسين ويطلق البعض عليه استعداد المرؤوسين لإنجاز العمل، وتعتمد النظرية على تفاعل(حريم، 2004):

- مقدار التوجيه (السلوك المهتم بالعمل) من قبل القائد.
- مقدار الدعم العاطفي، الاجتماعي (الاهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد.
- مستوى النضج (الاستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين.

وتتوقع هذه النظرية أنه كلما زاد مستوى نضج واستعداد الأفراد لإنجاز العمل يتوجب على القائد إعطاء مزيداً من الاهتمام للعلاقات والأفراد وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل.

ولقد اهتمت النظرية بشكل خاص بالأفراد ومشاعرهم بالنسبة للعمل المراد إنجازه، وتتطلب من القادة معرفة جيدة بمرؤوسيهم لتكييف سلوكهم مع قدراتهم المتغيرة باستمرار وهذا يتطلب من القائد إعادة النظر بالمواقف من حين لآخر واختيار الأسلوب المناسب. ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة الباز (2002)، في أن هناك علاقة ضمنية بين قدرة القيادة على التكامل مع الموقف الأزموي وفاعلية إدارة الأزمات.، وأن القيادة الفعالة هي القيادة القادرة على إدارة المواقف والأزمات.

7.2.2. أنماط القيادة الإدارية:

من خلال الإطلاع على نظريات القيادة الإدارية والدراسات التي قامت من أجل التعرف على الأنماط القيادية وتصنيفاتها، ومن خلال الإطلاع على نموذج ليكرت، حيث استحدث ليكرت (Likert) مع زملائه الباحثين في جامعة ميتشغان نموذج الأنماط الذي يقوم على أساس أن القيادة تقع ما بين أربعة أنماط على طرفي النقيض الاستبدادي والمشارك، ويقع بينهما العادل والتشاوري.

ويقوم نموذج ليكرت على استخدام النمط الديمقراطي، إذ يرى أن القائد الإداري يعتمد على السلطة المقبولة من مرؤوسيه وليس السلطة المعطاة لأنهم يشعرون بتماثل القيم والطموحات والتوقعات والأهداف مع رئيسهم (المنيف، 1993) كما ورد في (الشريف، 2004)، وعلى هذا الأساس ظهر بالأنماط الأربعة التالية:

- الاستبدادي المستغل: ويستخدم هذا النمط من قبل القائد الذي لا يثق بأتباعه مما يجعل يتولد لديهم الخوف نتيجة التهديد والعقاب، بالرغم من أنه يصحبه بعض المكافآت في بعض المناسبات، وبالتالي يبقى التفاعل أيضاً محدداً وقليلاً.
- الاستبدادي العادل: ويستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه، إلا أنه يحتفظ بصلاحية اتخاذ القرارات ومراقبتها، بالرغم من أنه يعطي تفويضاً بسيطاً للتنفيذ، ونتيجة لهذا الأسلوب غير الواضح فإن المرؤوسين يتوقعون العقاب كما يتوقعون المكافأة (القحطاني، 2001) كما ورد في (الشريف، 2004).
- القائد التشاوري: وهنا تتصاعد ثقة الرئيس في كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم، ولكن بحدود معينة، أي أن هذه الثقة ليست مطلقة تماماً، يحاول في العادة استخدام آراء وأفكار مرؤوسيه بطريقة بناءة، ويستخدم لتحفيز مرؤوسيه كثيراً من الأساليب الإيجابية وبعض المشاركة.
- القائد المشارك: وهنا نجد أن المدير يملك كل الثقة والتقدير لمرؤوسيه وفي جميع الأحوال

يمنح التقدير لمرؤوسيه عند الاشتراك والمشاركة في تحديد الأهداف، وتقويم النتائج، ويشجع آراء وأفكار مرؤوسيه، ويعمل على استخدامها. كما ويتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مرؤوسيه، ويكثف اتصالاته بهم وبأضداده من المديرين الآخرين.

ولاحظ ليكرت أن المديرين الذين يستخدمون النمط الرابع من الإدارة يحققون أقصى حالات النجاح، كما لاحظ أن بعض المنظمات التي استخدمت هذا النمط كانت أكثر فعالية في تحديد الأهداف بالمشاركة (المنيف، 1993) كما ورد في (الشريف، 2004):

- النمط الديمقراطي: يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام، والمشاركة مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين. حيث تتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء، ويكون القائد جزء من نسيج فريق العمل، ويكون لأعضاء جماعة العمل رأي أو إسهام أكبر في تصميم السياسات والإجراءات، ونظام الحوافز وصنع القرارات. ويرى القائد الديمقراطي أن الصواب ليس حكراً عليه فقط ويتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة والإقناع، ويحترم الجميع (مصطفى، 2007: ص48) كما ورد في (أبو النور، 2012). وكما يتيح القائد لمرؤوسيه الحرية في ممارسة شؤون الجماعة، ومناقشة مشكلاتهم، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المبادرة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة، ولا تعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة، حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر، إلا أنه في جميع الأحوال لا بد أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات (حسن، 2001: ص 129) كما ورد في (أبو النور، 2012). أما أشكال القيادة الديمقراطية،فقد وضحها كنعان (1992) كما ورد في (الشريف، 2004):

  - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للمرؤوسين، لمشاركته في صنع القرار، وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه. ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
  - نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرارفي إطاره، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
  - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم، يعمل على تعديله.
  - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين.

- القيادة الأوتوقراطية: ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقوم المنظمة. وبمفهوم الرئاسة، يحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الأوامر، وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد (ياغي، 1996) كما ورد في (الشريف، 2004). ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه، يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير، وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب، وليس حباً في العمل. لذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته (النمر وآخرون، 1997) كما ورد في (الشريف، 2004).

وبالاطلاع على الدراسات السابقة، فقد أثبتت أن هذا النمط هو الأقل استخداماً من قبل القادة الإداريين، مثل دراسة الشريف (2004)، ودراسة الغبيوي (2003)، كما وأظهرت هاتان الدراستان بالإضافة إلى عدم استخدامه بشكل رئيس في أي منظمة، ووجود علاقة سلبية بين استخدام هذا النمط وأداء العاملين.

8.2.2. محددات فاعلية القيادة:

لقد أكدت جميع النظريات الشرطية أو الموقفية على أنه ليس هنالك نمط، أسلوب قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً. إذ أن هنالك متغيرات موقفية تؤثر على فاعلية القائد. وقد ركزت مختلف النظريات الشرطية على متغير واحد أو عدد محدد من المتغيرات. وأياً كان من النظريات لم تقدم تفسيراً شاملاً معقولاً لفاعلية القيادة، لإهمالها كثيراً من المتغيرات الموقفية التي يمكن أن تساعد أو تعيق فاعلية أداء القائد، ومن هذه المتغيرات (حريم، 2004):

- عوامل تتعلق بالقائد نفسه: لكل قائد قدراته واتجاهاته واعتقاده وميوله واهتماماته وتوقعاته وأهدافه وطموحاته وفلسفته وقيمه، وإذا كان يؤمن بمشاركة المرؤوسين ويثق بهم، ومما لا شك فيه أن هذه العوامل تجعل من السهل على القائد إتباع سلوك ونمط معين دون غيره. وهذا ما توصلت إليه دراسة الحسيني (2010) من حيث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والخصائص الشخصية والعلمية للقيادة الإدارية.

- عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد: كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم وإدراكهم، كذلك يتفاوت المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم وميلهم للاستقلالية. والاستعداد لتحمل المسؤولية واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة وغيرها. وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى. فبينما نجد جماعة تتقبل أسلوباً معيناً وتنجذب إليه، نجد أن جماعة أخرى يمكن أن ترفضه ولا تنجذب إليه. ومن المتغيرات ذات العلاقة بالجماعة: حجم الجماعة، ومدى تماسكها وثقافتها ومعاييرها. ومدى تعاونها، والتي تؤثر في اختيار نمط القيادة المناسب.
- موقف العمل: ومن أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وصعوبة وتعقد القدرات والمهارات التي يتطلبها العمل. ومدى توافر المعلومات والضغوط التي يفرضها على القائد . وبالنسبة لطبيعة المشكلة فهي تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب وعلى المدير أن يراعي ما إذا كانت الجماعة على اطلاع بالمشكلة، وما إذا كانت تملك القدرات والمهارات اللازمة لحلها. ومن المتغيرات المتعلقة بالموقف عامل الوقت، فالمهام والمشكلات تتفاوت في أولويتها ومدى الإلحاح والاستعجال لحلها. وبذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة.
- عوامل تتعلق بالمنظمة: إذا كانت المنظمات المختلفة تشترك في خصائص معينة، فإننا نلاحظ في الوقت ذاته أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها بما تتضمنه من قيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عام. وهذه جميعها تملي بعض القيود على سلوك المدير. كذلك من الأمور التي لا يمكن إغفالها عدد موظفي المنظمة وحجمها. وعدد أفراد الجماعة والتوزيع الجغرافي للمنظمة، ومدى سرية السياسات والخطط، والوضع الصحي للمنظمة (هل يسمح باستخدام المشاركة والديمقراطية). وفعالية البناء التنظيمي والعمليات في المنظمة. وتوافق أهداف الجماعات المختلفة في المنظمة وغيرها.
- عوامل بيئية: هنالك عوامل بيئية خارجية (خارج المنظمة) لا يستطيع القائد تجاهلها، لأنها تملي بعض القيود على سلوكه. ومن أهم هذه المتغيرات الثقافة السائدة في المجتمع. والثقافات الفرعية والجماعات التي تنتمي إليها. والأوضاع السياسية والاقتصادية المقبولة التي يقررها المجتمع. ومن هذه المتغيرات وغيرها تتفاعل بشكل مستمر ومحصلة هذا التفاعل تؤثر على فاعلية ونجاح القائد في أي منظمة.

مما سبق ومن خلال الاطلاع على كل ما يتعلق بالقيادة الإدارية، نجد أنها تلعب دورا أساسيا لا

يمكن تجاهله في أي منظمة، وان نجاحها يعتمد بشكل أساسي على قوة القيادة الإدارية فيها، وكذلك النمط الإداري المستخدم والعلاقة بين القادة والمرؤوسين، وكلما كان التناغم والانسجام بين عناصر القيادة الإدارية اكبر في أي منظمة كان نجاحها اضمن، وأداء عامليها فيها أفضل.

لذلك لا بد لكل منظمة تهتم بهذا الجانب الإداري، أي أن تهتم بالنمط القيادي المستخدم وخصائص القادة لديها، وكذلك المؤهلات التي يملكونها، والتي تؤهلهم لقيادة المرؤوسين في المنظمة بطريقة تضمن تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ونجاح عملها.

3.2 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يتناول هذا الجزء من الإطار النظري، توضيح مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وخصائصها، ومراحلها، كما يتناول النموذج الأساسي وبعض النماذج العالمية للإدارة الإستراتيجية، ومفهوم إدارة الموارد البشرية، وكذلك مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وأهمية الإستراتيجية، ومراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ومراحل تكوين إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

1.3.2. مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

ورد الكثير من التعريفات للإدارة الإستراتيجية، وقد عرفها الكتاب والباحثون من عدة أوجه، ومن هذه التعريفات: الإدارة الإستراتيجية: هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة. (المرسي، 2003).

وقد عرفها (Thompson & Strickland, 1987) كما ورد في (رشيد وجلاب، 2008) على أنها العملية التي تتضمن تحديد الاتجاه الطويل الأمد للمنظمة وتطوير الإستراتيجيات التي تكفل تحقيق أهدافها، وتتضمن هذه العملية صياغة الأهداف، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، وتقييم الأداء والعمل على إدخال التعديلات الضرورية في الرؤية أو الأهداف الإستراتيجية أو التنفيذ في ضوء معطيات الواقع الفعلي أو تغير الظروف بما في ذلك الأفكار والفرص الجديدة.

بينما عرفها (Kotler, 1980) كما ورد في (حبتور، 2004) بأنها عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.

أما (حبتور، 2004) فيرى أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن العمليات التي يمكن للإدارة العليا من خلالها أن تحدد توجهات التخطيط طويل الأجل وكذلك الأداء للمنظمة، وهذا يتطلب الصياغة المحكمة والتنفيذ الملائم والتقييم المستمر للإستراتيجية المعتمدة.

من خلال التعريفات السابقة نرى أن الكثير من الباحثين يتفقون على أن الإدارة الإستراتيجية هي مفهوم واسع وشامل لعدة مضامين ولا تهتم فقط بإدارة المراحل الحالية، وإنما كذلك المراحل اللاحقة لتحديد (رسالة- Mission) وأهداف أي منظمة ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية لها. وعليه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية إجرائياً، على أنها سلسلة من العمليات التي تقوم بها الإدارة العليا عبر مراحل مترابطة، ومن خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتحليل عناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات، من أجل صياغة وتعديل وتطوير وتنفيذ وتقييم رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها طويلة الأمد، في ضوء الواقع الفعلي، سعياً لتحقيق أهداف المنظمة.

2.3.2. خصائص الإدارة الإستراتيجية:

أما عن خصائص الإدارة الإستراتيجية فقد ذكر الكتاب والباحثون أن الإدارة الإستراتيجية تتسم بالعديد من السمات والخصائص، وقد أوجزها (Dess et al, 2005) كما ورد في (رشيد وجلاب، 2008) بما يلي:

- ينصب اهتمام الإدارة الإستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزاءها. بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية منفردة. فما هو مناسب لميدان وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل. وهنا يبرز دور الإدارة الإستراتيجية بالعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمنظمة لضمان نجاحها واستمرارها.
- تحرص الإدارة الإستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات، ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة.
- تمتلك الإدارة الإستراتيجية تصوراً متكاملاً وشمولياً عن مستقبل المنظمة على المديين القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المنظمة على الرؤيا المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات اليومية، فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤدونها

في أهداف المنظمة ككل.

- تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية (Effectiveness) والكفاءة (Efficiency)، أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة، ففي الوقت الذي تتعامل فيه الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الإستراتيجية التي تختص بالتغييرات الجوهرية في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية. فإن عليها أن تتعامل أيضاً مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة. (Taylor,1973) كما ورد في (رشيد وجلاب، 2008).

3.3.2. النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية:

تتكون عملية إدارة الإستراتيجيات أو الإدارة الإستراتيجية من أربعة عناصر أو مكونات أساسية وهي (مرسي، 2003):

- الاستكشاف أو المسح البيئي Environmental Scanning: وهو عملية الحصول على المعلومات ومتابعة وتقييم كل من البيئة الخارجية والداخلية، ويهدف الاستكشاف البيئي إلى تحديد العوامل الإستراتيجية الخارجية والداخلية التي من تأثر في مستقبل المنظمة.
- صياغة وإعداد الإستراتيجية Strategy Formulation: هي العنصر الثاني في نموذج الإدارة الإستراتيجية وتُعنى بتقديم خطط طويلة الأجل لمواجهة ظروف البيئة الخارجية والداخلية. وتشتمل على تحديد رسالة المنظمة،الأهداف، الإستراتيجيات، التكتيكات.
- تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية Strategy Implementation: هي عملية وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال إعداد برامج للتنفيذ، إعداد موازنات وإجراءات تنفيذية. وتتعامل هذه المرحلة مع عناصر مثل ثقافة أو حضارة المنظمة، الهيكل التنظيمي، النظم الإدارية، قيادة المنظمة.
- تقييم ومراجعة الإستراتيجية Evaluation and Control: تمثل العنصر أو المكون الرئيس النهائي في نموذج الإدارة الإستراتيجية، وتشتمل على متابعة أنشطة ونتائج أداء المنظمة ومقارنته مع الأداء المخطط.

ولنجاح عملية الإدارة الإستراتيجية، يجب الاهتمام بكافة المراحل الرئيسة (الاستكشاف، والصياغة الإستراتيجية، والتنفيذ، والتقييم)، وإن وجود أي ضعف في أي مرحلة من مراحلها فإنه يؤدي إلى ضعف في العملية بالكامل، وفي دراسة زيداني (2008) التي تناولت واقع الإدارة الإستراتيجية في

المنظمات الأهلية، كان هناك تركيز على مرحلتي الصياغة والتنفيذ بدرجة عالية، في حين كانت المرحلة الثالثة، الرقابة والتقييم بدرجة متوسطة وعليه أوصت الدراسة، بالاستعانة بفريق عمل متخصص من خارج المنظمة لإدارة العملية الإستراتيجية، كما أوصت بتشكيل لجنة لتحليل البيئة الخارجية والداخلية تقوم بإعداد الدراسات والتقارير التي ترصد الفرص والتهديدات المتعلقة بالمنظمة، ونقاط الضعف والقوة، مع التركيز الموارد البشرية والهيكل التنظيمي. ولتوضيح الإدارة الإستراتيجية ومراحلها، فإن هناك العديد من النماذج العالمية للإدارة الإستراتيجية، مثل نموذج جامعة هارفرد، ونموذج (Wheelen & Hunger)، ونموذج (Wright, Roll, and Parnell, 1998)، وسيتم توضيح كل منها:

1.3.3.2. نموذج جامعة هارفرد (حبتور، 2004):

يعد هذا النموذج من أوائل النماذج وأكثرها تأثيراً في التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الإستراتيجية، ويعرف هذا النموذج الإدارة الإستراتيجية، بأنها نموذج من المقاصد والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمجتمع، ويحث هذا النموذج كافة المؤسسات على التحديد الدقيق والموضوعي لما لديها من موارد وإمكانات لغرض موازنتها في بيئة المؤسسة الخارجية من فرص ومخاطر.

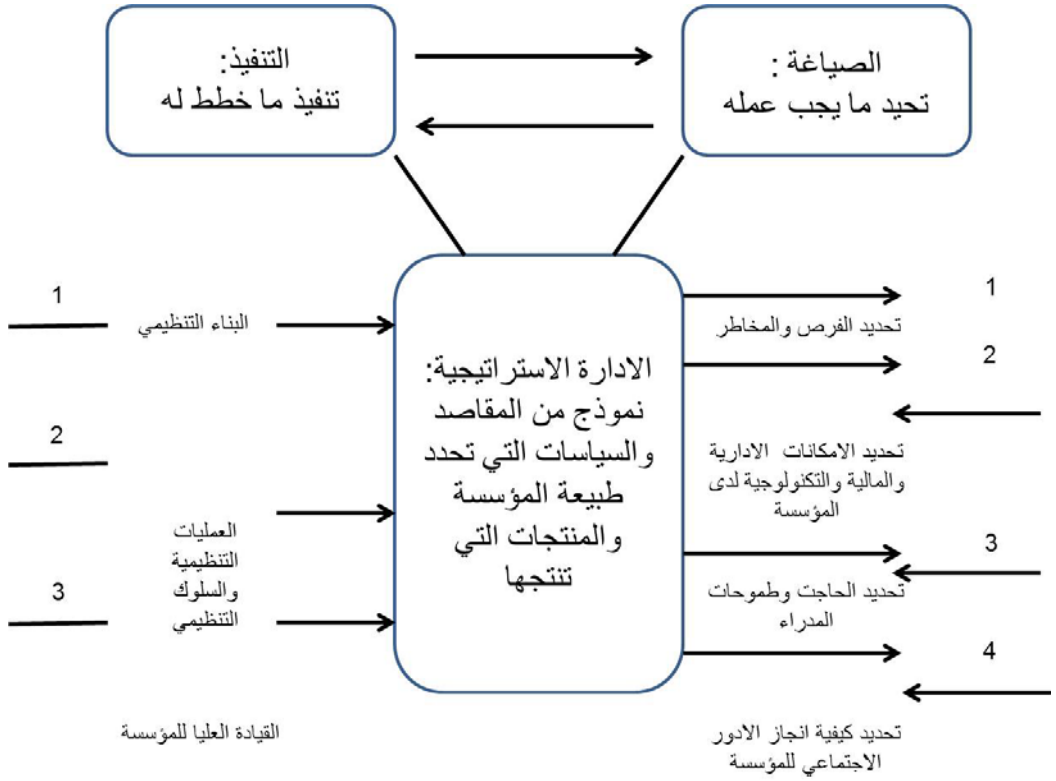
هذا يتيح لهم الوصول إلى نقطة التوازن الإستراتيجي بين ما في البيئة الخارجية من عوامل مشجعة أو محبطة، وما لدى المؤسسة من عوامل قوة أو عوامل ضعف في بيئتها الداخلية. ويقسم هذا النموذج الإدارة الإستراتيجية إلى مرحلتين:

- المرحلة الأولى: تتألف من مجموعة القرارات بما يجب أن يتم لمساعدة المؤسسة على إنجاز رسالتها وأهدافها، وتسمى تلك المرحلة بمرحلة بناء التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.
- المرحلة الثانية: فإنها تركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بما تم في المرحلة الأولى، وتسمى بمرحلة التنفيذ.

تلخيص لنموذج جامعة هارفرد يبينه شكل (1.2).

2.3.3.2. نموذج (Wheelen & Hunger) (الحسيني، 2006):

يشتمل هذا النموذج على المكونات الآتية:

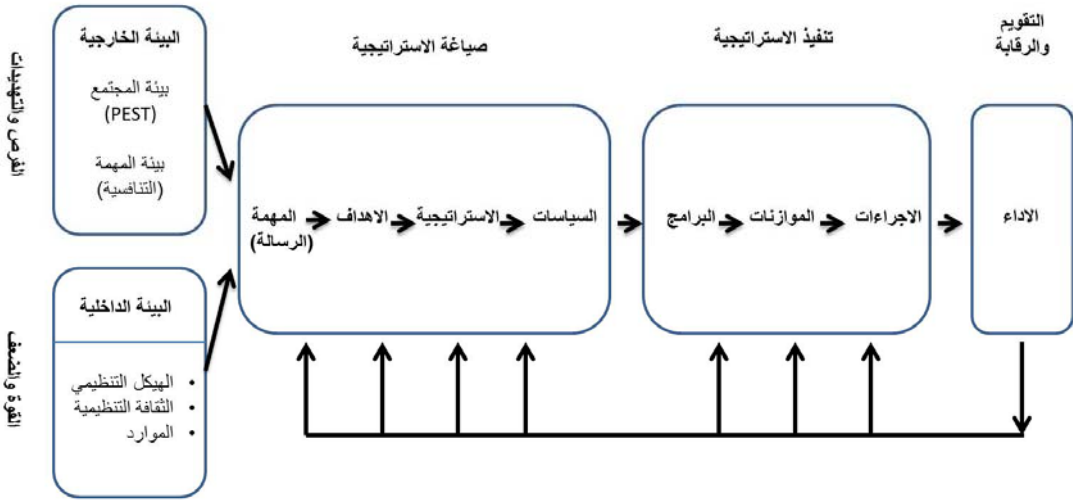


شكل 1.2: نموذج جامعة هارفرد (حبتور، 2004):

- التحليل البيئي: وتتضمن هذه العملية الأنشطة الخاصة بتحليل البيئة الخارجية، وقد قسمت إلى قسمين رئيسين هما بيئة المهمة (Task Environment)، وهي ما يطلق عليها أيضاً البيئة التنافسية أو القطاعية، والقسم الآخر هي البيئة العامة أو بيئة المجتمع، وتشتمل على أربعة متغيرات بيئية أساسية، هي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتختصر بكلمة (PEST)، وكذلك الحال فإن عملية التحليل البيئي تشتمل على تحليل البيئة الداخلية، وفي هذه البيئة يتم تحليل كل من الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد. ويرى الكاتبان بأن عملية تحليل البيئة الخارجية إنما تهدف بالدرجة الأساسية لتحديد ومعرفة الفرص والمخاطر (التهديدات) البيئية، أما عملية تحليل متغيرات البيئة الداخلية، فإنما تهدف إلى دراسة وتحديد عناصر القوة والضعف، أي أن عملية التحليل البيئي سوف تحدد للمنظمة مصفوفة عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Matrix).
- عملية صياغة الإستراتيجية: وتأتي هذه العملية بعد عملية التحليل البيئي الخاصة بالمنظمة، حيث تشتمل هذه المرحلة على تحديد وصياغة كلاً من المهمة، والأهداف، والإستراتيجية، والسياسات.

- عملية تنفيذ الإستراتيجية: وتمثل المرحلة الثالثة في عمليات الإدارة الإستراتيجية وفقاً لهذا النموذج، وهذه المرحلة تشتمل على ثلاثة مكونات، وهي: البرامج، والموازنات، والإجراءات.
- عملية التقويم والرقابة الإستراتيجية: وفي هذه المرحلة تتم عملية تقييم الأداء الإستراتيجي لمنظمة الأعمال، والحكم على مدى كفاءة الإستراتيجية والسياسات والقرارات المستخدمة، كما تتناول أيضاً عمليات الرقابة الإستراتيجية وإجراءاتها.

نموذج الإدارة الإستراتيجية Wheelen & Hunger يعرضه شكل (2.2).

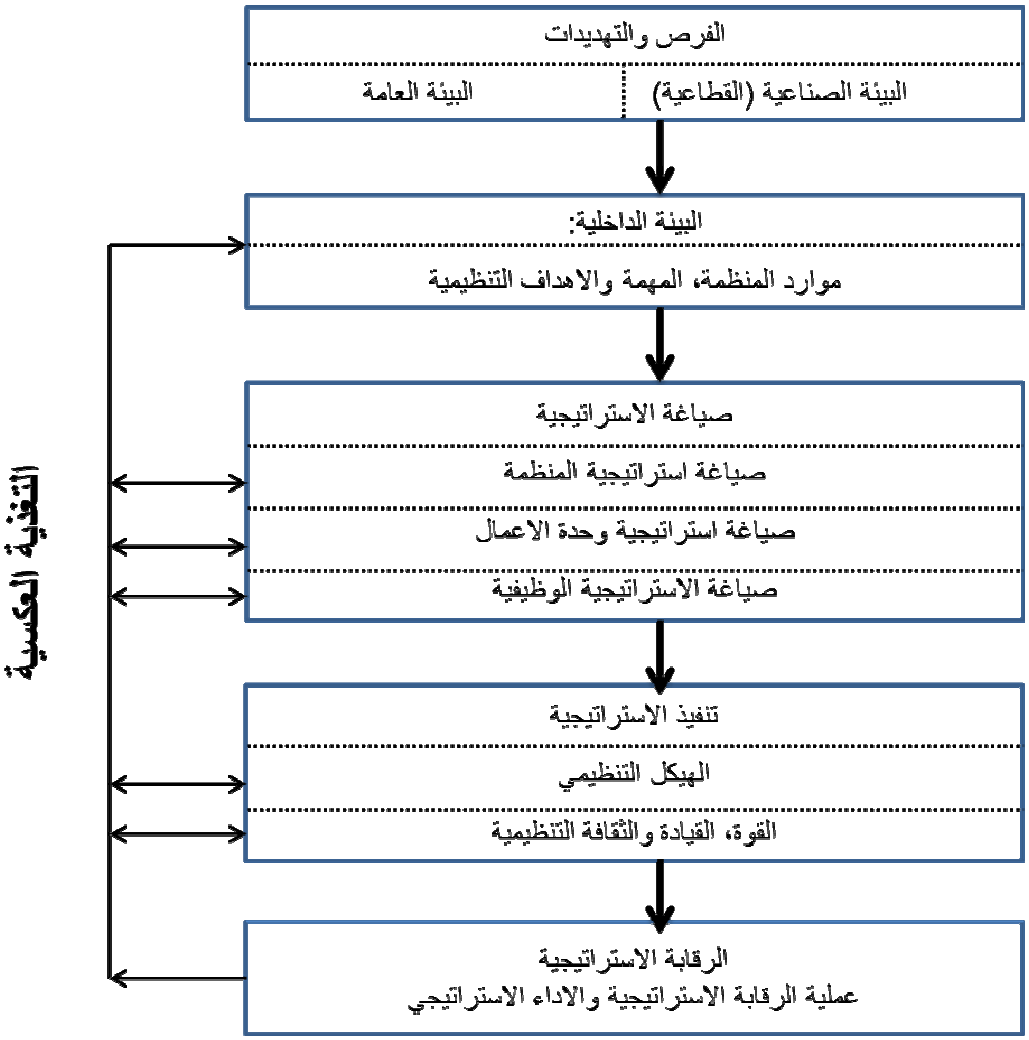


شكل 2.2: نموذج الإدارة الإستراتيجية Wheelen & Hunger (الحسيني، 2006):

3.3.3.2. نموذج (Wright, Roll, and Parnell, 1998) (الحسيني، 2006):

قدم (Wright) وزملاؤه نموذجاً يكاد لا يختلف كثيرا عن النماذج الأخرى للإدارة الإستراتيجية (شكل 3.3)، إلا أنهم أشاروا إلى تفصيلات كثيرة ومتعددة في كل مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية.

كما ركزوا بشكل واضح ومتميز على دور القوة والقيادة، وكذلك الثقافة التنظيمية ضمن إطار عملية التنفيذ الإستراتيجي، كما تعمق بشكل متميز أيضاً في مجال عملية صياغة الإستراتيجية من خلال التفرقة بين إستراتيجية المنظمة بشكل عام، وبين صياغة إستراتيجية وحدات العمل، وكذلك صياغة الإستراتيجية الوظيفية، وعليه فقد اشتمل هذا النموذج على العناصر التالية:



شكل 3.2: نموذج Wright, Roll, and Parnell, 1998 (الحسيني، 2006)

- عملية تحليل البيئة الخارجية لغرض فرز وتحديد الفرص والتهديدات البيئية، وقد تم التركيز في هذا المجال على البيئة العامة، والبيئة الصناعية.
- تحليل البيئة الداخلية، وقد تم التركيز في هذه المرحلة على تحليل موارد المنظمة، وكذلك الرسالة، والأهداف التنظيمية.
- صياغة الإستراتيجية، وقد تعمقوا في هذا المجال حيث اشتملت على ثلاثة مكونات أساسية:

✓ صياغة إستراتيجية المنظمة.
✓ صياغة إستراتيجية وحدة الأعمال.
✓ صياغة الإستراتيجية الوظيفية.

- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، وقد اشتملت هذه المرحلة في التركيز على كل من الهيكل التنظيمي، والقيادة، والقوة، والثقافة التنظيمية.
- الرقابة الإستراتيجية، واشتملت على عملية الرقابة والأداء الإستراتيجي للمنظمة، والتي تعمل أيضاً على وجود نظام شامل للتغذية العكسية لكل المراحل ولكل المستويات، بحيث يمكن من خلالها الحكم على مدى دقة وصواب التوجه الإستراتيجي والعملياتي للمنظمة.

4.3.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الوظائف الرئيسة في أي منظمة، وذلك كون الموارد البشرية أو العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها. كما أن عملية إدارة وتنمية الموارد البشرية تطورت منذ الماضي حتى الآن وأصبحت من أهم العمليات الإدارية التي تسعى الإدارة في أي منظمة إلى الاهتمام بها وتنميتها بالشكل الذي يؤدي إلى استمرارية تحقيق الأهداف للمنظمة. وقد تحدث الباحثين (عبد الرحمن، 2012) و(قوي، 2008)، عن ماهية الموارد البشرية وأهميتها ووظائفها، وكيفية استخدام العنصر البشري بكفاءة في المنظمات.

تحدثت معظم التعريفات التي تختص بإدارة الموارد البشرية عن عدة جوانب مشتركة، إذ أنها تجمع على أن إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها. وهذا يشتمل الحصول على هذه الموارد والإشراف عليها وصيانتها وتطويرها وتدريبها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد وردت عدة تعريفات لعدة كتاب لإدارة الموارد البشرية، ومنها كما وردت في (عبد الباقي، وآخرون، 2007: ص 32-33): وعرفها فرنش French بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

ويعرف Sikula إدارة الموارد البشرية على أنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والتنمية والتعويض والمرتبات والعلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعامين، وأخيراً بحوث الأفراد.

أما Martin .J فقد عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس

كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشتمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

أما Glueck W فقد عرفها بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيراً الاستغناء عنها.

أما (عبد الرحمن، 2010: ص 51) في كتابه "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية" فقد عرف إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاث تعريفات:

- التعريف الأول: تعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم. لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة.
- التعريف الثاني: تعرف إدارة الموارد البشرية من خلال وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة.
- أما التعريف الثالث: هي إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسة في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها. وتؤدي هذه الإدارة التي يرمز لها بالرمز HRM مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها وتخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة.

وقد أوضح (قوي، 2008: ص 27) في كتابه "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات" الفرق بين النظرة التقليدية (الكلاسيكية) والنظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، حيث يقول:

أن النظرة التقليدية (الكلاسيكية) هي التي يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط روتيني ومجرد، وحدة إدارية منفذة لا تتعدى القيام مثلاً بحفظ ملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات

حضورهم وإجازاتهم، وتعتبر هذه النظرة ضيقة لعدم إدراكها بأهمية الدور الذي تلعبه هذه الوظيفة على مستوى المنظمة.

أما النظرة الحديثة للموارد البشرية فهي التي تعتبر أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة، ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (كالإنتاج، والتسويق، والتمويل...) نظراً لأهمية العنصر البشري في التأثير على إنتاجية المنظمة. وهذه النظرة تركز على أهمية إدارة أفراد القوى العاملة كموارد وليس كعوامل إنتاجية، بمعنى النظر للعنصر البشري كاستثمار يحقق عوائد طويلة الأجل للمنظمة. أما (لوغال، 2008) فقد عرف إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة في المؤسسة تهدف إلى الحصول على تطابق وتلازم فعال وثابت مع الوقت، بين الأجزاء ووظائفهم، وذلك فيما يخص العدد والأهلية والجدارة والحافز. كما أن هدفها هو تحقيق الحد الأمثل المتواصل للمهارات في خدمة إستراتيجية المؤسسة في إطار المفهوم الذي تتدخل من خلاله.

استناداً إلى تحليل ما سبق من تعريفات فإنه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية إجرائياً، بأنها تلك الوظيفة التي تهتم بكل ما يتعلق بالعاملين في المنظمة (على قاعدة أن العنصر البشري استثمار يحقق عوائد طويلة الأمد للمنظمة)، انطلاقاً من التخطيط، وحتى الاستغناء عنهم، بما يشمل الاختيار والتعيين والتقييم والتدريب والتعويض وتقديم الخدمات الاجتماعية،.....الخ، في ظل إستراتيجية خاصة بها، تخدم وتنسجم مع رسالة المنظمة.

5.3.2. أنشطة إدارة الموارد البشرية:

من التعريفات السابقة نجد أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة، وتهتم باستخدام العنصر البشري بكفاءة من خلال القيام بمجموعة من الوظائف الأساسية والأنشطة المتخصصة لإدارة الموارد البشرية. وبما أن إدارة الموارد البشرية تتكون من مجموعة من الأنشطة المتخصصة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف المنظمة، لابد من توضيح هذه الأنشطة (قوي، 2008):

- تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة وتضم:

o تحليل الوظائف: وهي عملية فنية تقتضي تحليل العمل إلى كافة مكوناته من مهام ومسؤوليات وعلاقات مع وظائف أخرى وظروف العمل والمهارات والقدرات اللازم

توافرها في شاغل الوظيفة، وهي تبدأ بتوصيف الوظائف ثم تصنيفها فتقييمها.

- تخطيط الموارد البشرية: أي تحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، أو تحديد أعداد وتوعية العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.
- البحث والاستقطاب: أي الدراسة الدقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة (سوق العمل)، ثم استقطابها للعمل بهدف الحصول على أعداد كبيرة من المتقدمين، ومن ثم إتاحة الفرصة لقاعدة أوسع من الاختيار أمام المديرين، وكذلك توفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلها.
- الاختيار والتعيين: بمعنى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظائف، وهي تهدف لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم.
- الاحتفاظ وتدريب وتنمية الموارد البشرية: وذلك لزيادة قدراتهم ومهاراتهم وتكييفهم مع التغيرات التنظيمية، فالتدريب يعني نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، أما الاحتفاظ بالعاملين فهي تعبر عن ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتنمية الولاء والانتماء لدى تلك النوعية من العاملين.

- مكافأة الأفراد وتعويضهم: بمعنى التعويض مقابل الجهد وإعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور ونظام الحوافز والمكافآت.
- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة: أي توفير جو نفسي مناسب للعمل بمعرفة اتجاهات العاملين ورغباتهم، وهذا يرتبط بالمناخ التنظيمي داخل المنظمة من نظم اتصالات ونمط القيادة والتنظيم غير الرسمي.

6.3.2. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

لتوضيح مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نورد بعض التعريفات:

عرفها (أحمد، 2009: ص17) على أنها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمنظمة. كما وعرف (المرسي، 2003: ص45) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية اتخاذ

القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة.وكذلك الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

ويشير البعض أيضاً إلى أنها " العملية المخططة لحشد طاقات وأنشطة الموارد بغرض مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الرئيسة". (المرسي، 2003: ص31).

من خلال التعريفات السابقة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتضح لنا أن هناك مجموعة من الجوانب التي يجب الاعتماد عليها لتحديد ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل في أن المورد البشري هو مورد إستراتيجي لأي منظمة، وضرورة تحليل البيئة الخارجية والداخلية لإدارة الموارد البشرية من ناحية (الفرص والتهديدات، نقاط القوة ونقاط الضعف)، وضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة وتحقيق التكامل بينها. وعليه يمكن تعريفها إجرائيا بأنها عملية ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد على تحقيق رسالة المنظمة والوصول إلى الأهداف المنشودة وتحسين مستوى الأداء.

ولتوضيح ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، قام بعض الباحثين بوضع نماذج لتوضيح مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مثل نموذج جامعة هارفرد، ونموذج جامعة وورويتش، وفيما يلي توضيح لهذان النموذجان:

1.6.3.2. نموذج جامعة هارفرد (عفيلي، 2005):

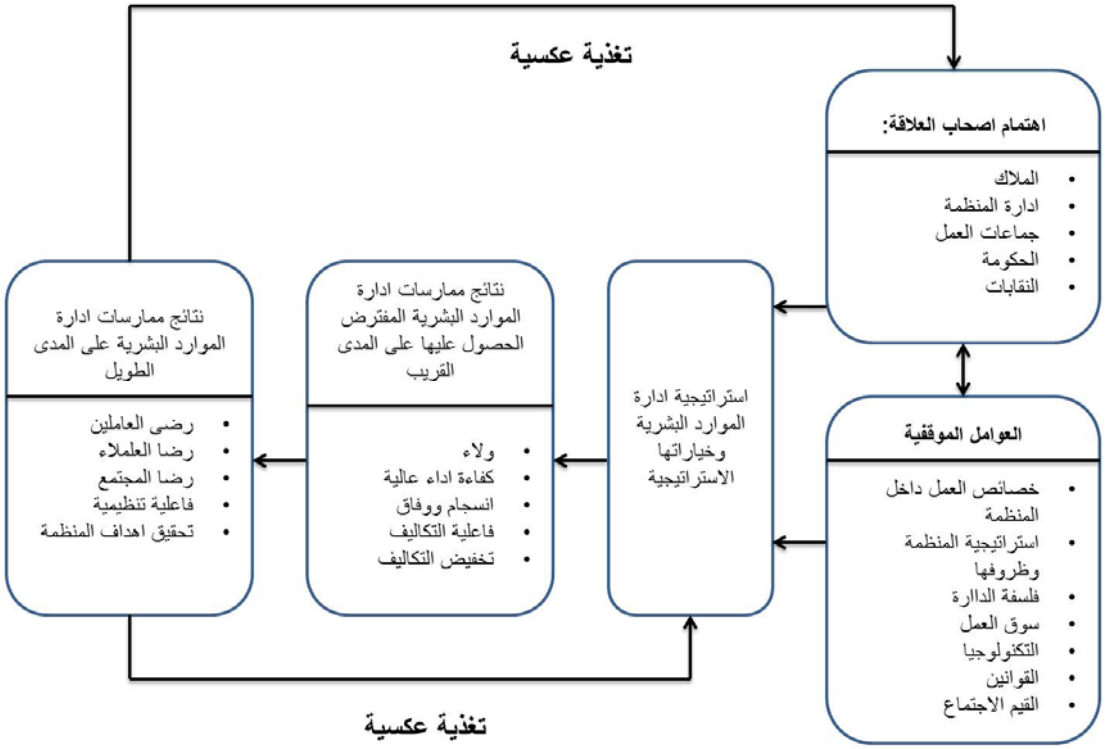
تؤكد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل نموذج جامعة هارفرد (شكل 4.3) على أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياستها توضعان في ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة، وكذلك بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية، نظراً لعدم ثباتها واستقرارها. كما تتمثل نتائج إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياستها بعوامل أساسية على المدى القريب وهي:

- ولاء عالٍ من الموارد البشرية.
- انسجام وتوافق اجتماعي بين العاملين داخل المنظمة.

- تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق.
- أداء الموارد البشرية عالي المستوى.

ويؤكد النموذج أيضاً على أنه إذا ما تم تحقيق نتائج إستراتيجية الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:

- رضا العملاء من خلال تقديم خدمات بجودة عالية.
- رضا العاملين من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم.
- رضا المحيط المجتمعي.
- تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها.



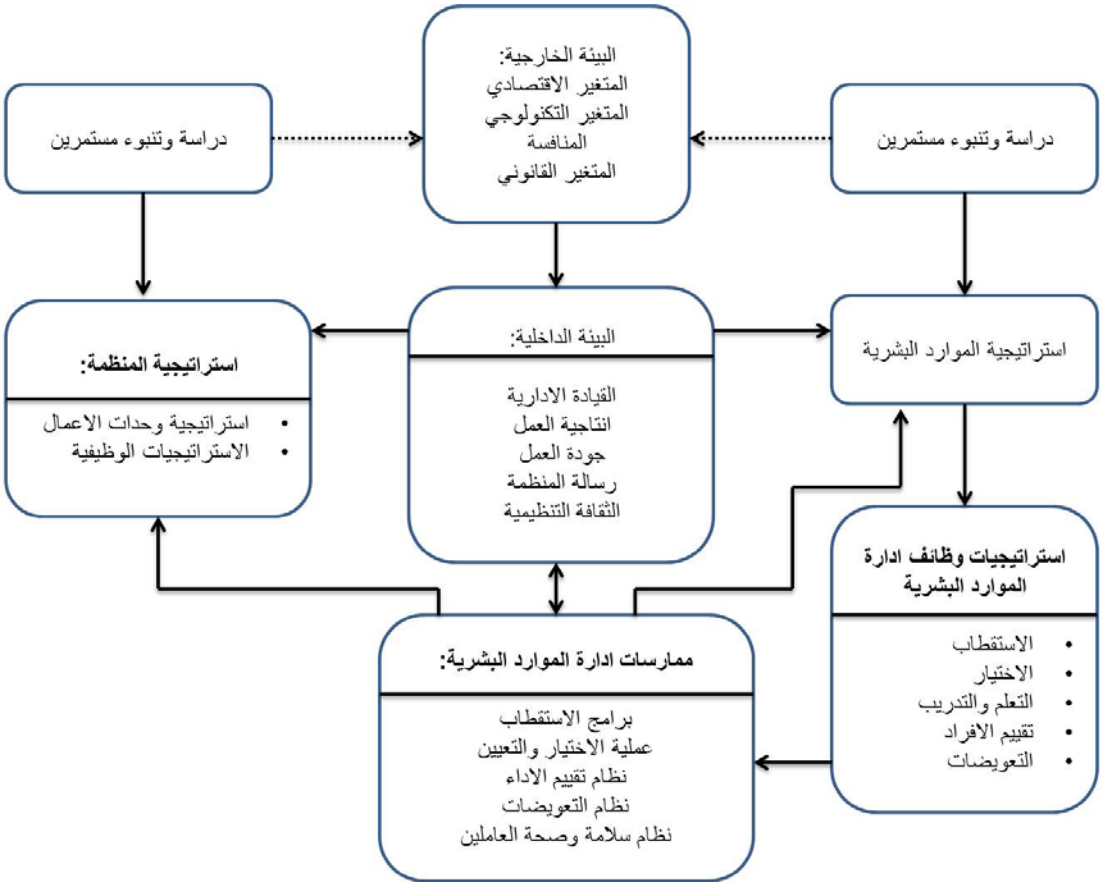
شكل 4.2: نموذج جامعة هارفرد (عقيلي، 2005)

وأخيراً يؤكد النموذج أيضاً على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي حققتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ففي ظل هذه التغذية، قد يحتاج الأمر إلى إحداث تغييرات في هذه الإستراتيجية بما يتماشى مع تغييرات الظروف المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو

الخارجي، هذه التغييرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتتلاءم هذه الإستراتيجية وتتماشى مع اهتمامات أصحاب العلاقة، والمواقف والظروف المحيطة.

2.6.3.3. نموذج جامعة ووروتيش (WARWICH (HRM) STRATEGY MODEL) (عقيلي، 2005):

قام بوضع هذا النموذج (شكل 5.3) كل من Pittgrew و Hendery حيث صورا من خلاله آلية العلاقة المتبادلة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتأثير البيئي في تكوين كل منهما، ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر أساسية وهي:



شكل 5.2: نموذج جامعة ورويتش (عقيلي، 2005)

- تبدأ عملية تكوين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي جزء من الأولى، بدراسة وتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد اتجاه هذه المتغيرات وتأثير كل منها في هذا النشاط أو في البيئة الداخلية للمنظمة.

- في المرحلة الثانية يجري دراسة وتحليل المتغيرات الداخلية، وتحديد الأثر الذي أحدثته متغيرات البيئة الخارجية في البيئة الداخلية، لتعمل المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة التأثير والتعامل والتكيف معه.
- وفي ظل نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية، وفي ضوء إمكانات المنظمة يتم ما يلي:

✓ وضع إستراتيجية المنظمة الكلية، والتي تشتمل على إستراتيجية الأعمال والأهداف والخطط والبرامج التي تخص جميع وظائفها، والتي عن طريقها تتحقق أهداف إستراتيجية المنظمة.

✓ وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي إحدى إستراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية بشكل ينسجم مع إستراتيجية المنظمة، ويسهم في تحقيق أهدافها.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بوضع إستراتيجيات وظائفها وممارساتها على شكل أنظمة وبرامج وسياسات تنفذها وتمارسها في مختلف إدارات المنظمة.
- عندما تنجح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيات وظائفها وممارساتها سينعكس ذلك على: إنجاز إستراتيجيتها، والإسهام في تحقيق رسالة المنظمة وإستراتيجيتها، وتفاعل القيادات الإدارية مع تابعيها، وأخيراً إنتاجية عمل عالية.

7.3.2. أهمية الإستراتيجية:

بما أن الإستراتيجية هي نقطة الانطلاق لأي منظمة وتشتمل على الوسائل التي من خلالها يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها، فلا بد من توضيح أهمية وجود إستراتيجية لأي منظمة من خلال ما يراه (النداوي، 2009)

- الإستراتيجية تضمن للمنظمة الاستخدام السليم والفاعل للموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة وبشكل خاص الموارد البشرية.
- الإستراتيجية تضمن للمنظمة تحقيق التناغم والتنسيق والتكامل التام بين الأنشطة والفعاليات المختلفة التي تؤدى داخل المنظمة.
- الإستراتيجية تضمن للمنظمة أن تؤدي إلى تحسين وارتفاع نسبة الأداء.
- الإستراتيجية تضمن توفير الإطار الذي من خلاله يمكن الحصول على ما تحتاجه المنظمة

من البيئة سواء كانت معلومات أو بيانات أو موارد مختلفة.

- الإستراتيجية تضمن للمنظمة القدرة والقابلية في التعامل مع حالة عدم التأكد أو حالة عدم التأكد الجزئي كونها الأداة أو الوسيلة الناجحة لدى المنظمة في استقراء المستقبل. وكذلك تساعد على التعامل ومواجهة المخاطر التي تتعرض لها منظمة الأعمال ومواجهة التهديدات الموجودة في طريق عملها.
- الإستراتيجية تضمن للمنظمة القابلية والقدرة على الاستفادة من الفرص المختلفة الموجودة في البيئة والتي يمكن تحديدها من خلال قيام المنظمة بإجراء عملية التحليل البيئي.

ويرى النداوي أن أهمية الإستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية هي تعبير المساهمة المنظمة في معرفة:

- تحديد مدى فاعلية عمليات تخطيط الموارد البشرية.
- تحديد عناصر القوة وعناصر الضعف الموجودة في النظام لتقييم الإنجاز من خلال قياس الأداء الفعلي.
- تحديد مزايا وعيوب برامج التعليم، والتدريب وإعادة التدريب.
- تحديد مستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المنظمة.
- تحديد مزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- تحديد درجة ولاء العاملين في المنظمة لمنظمتهم وشعورهم بالانتماء إليها وحماسهم من أجل تحقيق أهدافها.

8.3.2. التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تواجه المنظمات العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية إستراتيجياً ولعل من أهم هذه التحديات ما يلي (أحمد، 2009):

1.8.3.2. التحديات الداخلية:

تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلاً أمام نمو المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة وخاصة التغيرات التكنولوجية. ويرجع السبب في ذلك إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلةً في:

- انخفاض رضاء الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم.

- شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول.
- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.
- انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة.
- اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالاً كاملاً.
- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أداءهم.
- اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل.
- زيادة درجة التنوع في العمالة.
- تغير توقعات العمالة.

2.8.3.2. التحديات الخارجية:

تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجية العديد من التحديات والتي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية، لعل من أهم تلك التحديات ما يلي:

- التطور التكنولوجي السريع وثورة المعلومات.
- التحولات العالمية في مجال العلاقات الدولية.
- حرية انتقال العمالة وفق النظام العالمي الجديد.
- تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة.
- زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية Global competition.
- إعادة تنظيم المنظمات Corporate Reorganizating.
- البطء في نمو الأسواق Slower Growth in Markets.
- التغير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.
- التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

9.3.2. مراحل الإدارة الإستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية:

أما الإدارة الإستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية فتركز خلال القيام بالمراحل الثلاث الأساسية على الجوانب الفنية والمهنية المتعلقة بأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية. وللمدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ست ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل إدارة المنظمة وهي بحسب صالح، والسالم (2006):

- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: إذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات للمنظمة وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية على المستوى المحلي أو العالمي، ولا بد لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية من الاعتراف بهذه التأثيرات محاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات أو المشاكل وتجنبها قدر الإمكان. لأن نجاح المنظمة يعتمد وإلى حد بعيد على مدى قدرة المديرين من استخدام طرق فاعلة للتعامل مع هذه المتغيرات.
- الاعتراف بأهمية تأثير المنافسين والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات للحصول على العاملين الجيدين كتنافسها على المستهلك. إن للقوى التنافسية في إغراء ومكافأة وتوظيف العاملين أثر مباشر على إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، فالتغيرات في معدلات الأجور والتشريعات الخاصة بها، وسمعة أو شهرة المنافسين كلها تؤثر على القرارات الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية.
- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة: يعمل الإستراتيجي في ضوء رسالة المنظمة، أي لا بد أن يمتلك إستراتيجية تساهم في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه في المستقبل البعيد، وتعرف رسالة المنظمة Mission بأنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى. ومن هنا فإن الرسالة هي تجسيد للفلسفة الأساسية للمنظمة لأنها تعبر عن مفهوم الذات إلى جانب تعبيرها عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في بناءها عند الآخرين.
- التركيز على وضع الأهداف الإستراتيجية وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: عندما يتساءل الإستراتيجي ماذا يجب أن تفعل المنظمة ولماذا؟ فإنه في حقيقة الأمر يسعى إلى تحديد أهداف محددة والعمل على تحقيقها بغية تحقيق رسالة المنظمة. وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة يمكن قياسها. فالأهداف إذن هي خطوات محددة على طريق الرسالة الخاصة بالمنظمة.
- الاهتمام بجميع العاملين: تهتم الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بجميع العاملين في المنظمة سواء كانوا دائمين أو مؤقتين، يعملون في المستويات الإدارية العليا أم الوسطى أم الدنيا. فهي تهتم بجميع الأمور الخاصة بهم كالرواتب والحوافز والتقييم الأداء وتصميم الأعمال.
- التكامل مع إستراتيجية المنظمة: لا بد لإستراتيجية الموارد البشرية التي يتم اعتمادها من قبل المنظمة أن تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة Corporate Strategy بمعنى آخر لا بد أن ينبثق من الإستراتيجية العامة للمنظمة إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية.

فإذا كانت إستراتيجية المنظمة تتركز على تقديم مستوى أعلى من الخدمات للعملاء، فإن تركيز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد أن يتركز على استقطاب وتوفير عاملين لديهم مؤهلات وقدرات تتناسب مع مستوى الخدمة التي ستقدمها المنظمة.

10.3.2. مراحل تكوين إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: (الغزاوي، وجواد، 2010):

تتمثل أهم مراحل تكوين إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بحسب الغزاوي وجواد (2010) فيما يأتي:

- دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة: مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا في المنظمة، يشارك في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وبالتالي يقوم بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة، لأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وبقاءها لذلك إن تكوين إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة. وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون لديه قدرة وقابلية وعمق بمضمون رسالة المنظمة لأنها توضح الرؤيا المستقبلية لأي منظمة. (عقيلي، 2005) كما ورد في (الغزاوي، وجواد، 2010).
- دراسة وتحليل البيئة: يؤثر على المنظمة بيئتان هما:

  - البيئة الداخلية: وهذا يقتضي تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات تنفيذ إستراتيجية المنظمة ورسالتها.
  - البيئة الخارجية: وهذا يقتضي أيضاً تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من خلال القيام بدراسات ميدانية مستمرة تتضمن المراحل التالية:

    - ✓ متابعة ما يحدث في البيئة من تغيرات تؤثر في نشاط المنظمة.
    - ✓ جمع المعلومات بصورة مستمرة عن البيئة وتحليلها.
    - ✓ استخلاص النتائج.
    - ✓ وضع الإستراتيجية المناسبة (الأفضل).

وفي ضوء نتائج التحليل للبيئتين الداخلية الخارجية ومعرفة إمكانات المنظمة من الموارد البشرية الحالية والمطلوبة، يمكن تقدير إمكانية وضع إستراتيجية مستقبلية أفضل من الحالية أم لا. لأنه إذا

كان هناك فجوة إستراتيجية Strategic Gap يجب العمل على تلافيها من خلال تهيئة المهارات البشرية المطلوبة لتغطيتها، وإذا لم توجد الفجوة وهو وجود مهارات بشرية ملائمة وقادرة حيث يمكن وضع الإستراتيجية الجديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية.

- وضع إستراتيجية جديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية: استناداً إلى نتائج التحليل البيئي السابق يجري وضع إستراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية أو تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الحالية بشكل يتوافق وينسجم مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها.
- وضع إستراتيجية جديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية لوظائف إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية برسم إستراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة من:

  - إستراتيجية تصميم وتحليل العمل.
  - إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.
  - إستراتيجية الاستقطاب.
  - إستراتيجية الاختيار.
  - إستراتيجية التعيين.
  - إستراتيجية تقييم الأداء.
  - إستراتيجية التعليم والتدريب والتطوير.
  - إستراتيجية المسار الوظيفي.
  - إستراتيجية الرواتب والأجور.
  - إستراتيجية السلامة المهنية.
  - إستراتيجية الحوافز.

- تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: يجب أن تصاحب تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المرونة والاستجابة لإدخال تغيرات على الإستراتيجية في ضوء ما يستجد من أحداث داخل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ولأن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب وضع سياسات وأنظمة وتصميم برامج وقواعد خاصة بإدارة الموارد البشرية، أي ترجمة الإستراتيجية إلى الواقع العملي التنفيذي، فإن أهم السياسات والأنظمة والبرامج في الواقع التنفيذي العملي هي:

  - سياسات: الاختيار والتعيين والحوافز وعلاقات العمل.

- الأنظمة: تقييم الأداء والاتصالات.
- البرامج: التعليم والتدريب والتنمية، المزايا الوظيفية، تخفيض ضغوط العمل، السلامة والصحة.

- متابعة وتقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: المعيار الأساسي الذي يقوم عملية متابعة وتقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي. ونظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة الكلية من جهة ثانية، فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها على اعتبار أن الأداء التنظيمي هو المسئول عن هذا التحقيق. من خلال خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل وتحقيق اندماجها في المنظمة، وولاءها والتزامها لها. (عقيلي، 2005) كما ورد في (الغزاوي، وجواد، 2010).

4.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من البحث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى نقدها:

1.4.2 الدراسات العربية:

أحمرو (2011): دراسة بعنوان "نموذج لتحسين الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني من منظور الإدارة الإستراتيجية". والتي أجريت خلال شهر آذار من عام 2010، وقد مثل الأفراد العاملون في (56) منظمة مجتمع مدني في الخليل مجتمع الدراسة، وتم اختيار عينة قصدية تكونت من جميع الأفراد العاملين في الإدارة العليا في خمس منظمات مجتمع مدني هي (الجمعية الخيرية الإسلامية، وجمعية أصدقاء المريض، ورابطة الجامعيين، وجمعية الشبان المسلمين، وجمعية الإحسان الخيرية) وعددهم (120) فردا. وقد هدفت الدراسة بشكل عام إلى التوصل إلى نموذج مقترح لتحسين الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني من منظور الإدارة الإستراتيجية. والتعرف إلى واقع الإدارة الإستراتيجية في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل من حيث الرؤيا، والرسالة، والأهداف، والإستراتيجية، والسياسات، والتنفيذ، والرقابة، والتقييم من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا فيها، وكذلك التعرف إلى مستوى أداء منظمات المجتمع المدني من حيث الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية، والجودة من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا فيها، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي مستخدمةً الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقامت بتحليل البيانات باستخدام

حزمة SPSS الإحصائية. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هي أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل كانت بدرجة متوسطة، وأكثر جوانب الإدارة الإستراتيجية تطبيقاً هي الرسالة وبدرجة مرتفعة، يليها الرؤيا بدرجة مرتفعة، وكان تطبيق جوانب الإدارة الإستراتيجية الأخرى بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل. واقترحت الباحثة ضرورة تبني منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل لنموذج تحسين الأداء المؤسسي الذي توصلت إليه الدراسة، وعقد دورات تدريبية في الإدارة الإستراتيجية للعاملين في الإدارة العليا، وتطوير نظام حوافز لتحسين الأداء المؤسسي، وتقييم الأداء المؤسسي بشكل دوري، والقيام بدراسة حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها منظمات المجتمع المدني. وعلاقة المشاريع الاستثمارية في منظمات المجتمع المدني بالأداء المؤسسي.

الدجني (2011): دراسة بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي"، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، حيث أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين (2007-2010)، وقد أجريت على الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى بغزة، وقد مثل العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، مجتمع الدراسة وعددهم (130) عضواً. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للجامعات الفلسطينية، ومعرفة الفروق بينها، والتعرف إلى جودة الأداء المؤسسي فيها، ودور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية، وكذلك تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية، وكذلك هدفت إلى وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقاً لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي، وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها قد تساعد المسئولين عن التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، وأصحاب القرار في تعرف نقاط الضعف في التخطيط الإستراتيجي، والعمل على تلافيها، وكذلك السعي لتطوير الأداء المؤسسي الشامل وفقاً لمعايير التقييم الذاتي المؤسسي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وكذلك استخدم الباحث المنهج البنائي التطويري، مستخدماً بطاقة المقابلة المقننة كأداة لجمع البيانات. وقام بتحليل البيانات باستخدام حزم SPSS الإحصائية لتحليل بيانات الإستبانة، واستخدم المجموعة البؤرية كأداة لتطوير معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور

التخطيط الإستراتيجي، وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة. ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة، وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديثها، وكذلك مراعاة أن تتضمن الرسالة المحاور الرئيسة لطبيعة عمل الجامعة، وهي: العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، مع اعتبار القيم كمنطلق ومظلة لهذه المحاور. وكذلك ترتيب الأهداف بحسب الأولوية التي يكون باستطاعة الجامعة تحقيقها، وتوفير الموارد المالية والمادية اللازمة لها، وذلك من خلال تقسيمها إلى أهداف ضرورية تغطى من موازنة الجامعة، وأهداف تطويرية ينبغي العمل على توفيرها من خلال مشاريع تمول خارجياً.

سعيد (2011): دراسة بعنوان "دور النمط الإداري الإنساني في إدارة الموارد البشرية في قرى SOS فلسطين"، حيث أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين شهري تموز وكانون أول من العام 2010، وقد مثل جميع موظفي قرى الأطفال SOS في مدينة بيت لحم، ومدراء المشاريع في الضفة الغربية، مجتمع الدراسة، وقد هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف إلى دور النمط الإنساني في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين، وتأثرها بالمتغيرات المستقلة المدروسة في قرى الأطفال SOS فلسطين، والتعرف على واقع هذا الدور من خلال الوظائف التي يمارسها هذا النمط الإداري في إدارة الموارد البشرية في مجال الاختيار والتدريب والتحفيز والقيادة والثقافة، وما هي معيقات هذا النمط الإداري، وما هي آليات وسبل تعزيز ممارسات النمط الإداري الإنساني في قرى الأطفال، على إدارة الموارد البشرية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تشكل خطوة باتجاه تعزيز النمط الإداري الإنساني، في عمليات إدارة الموارد البشرية والتركيز على إشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين، وصولاً لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة، وفي أنها تقدم مجموعة من الآليات والسبل التي تعزز تفعيل دور النمط الإنساني في إدارة الموارد البشرية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام بتحليل البيانات باستخدام حزم SPSS الإحصائية. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن هناك درجة تأثير كبيرة إيجابية لممارسات النمط الإداري الإنساني في إدارة الموارد البشرية في قرى الأطفال، فيما يتعلق بعمليات الاختيار، والتدريب، والتحفيز، والقيادة، والثقافة، وهذا التطبيق انعكس على رؤية الموظفين المبحوثين، أما فيما يتعلق باختيار الموظفين تنتهج قرى الأطفال سياسة واضحة تركز على الجوانب الإنسانية إلى جانب المهنية، وتسهم في تحقيق الذات والأمن الوظيفي. وأيضا التدريب يجري وفق تخطيط واضح، وفق احتياجات الموظفين أنفسهم، بحيث يكون موجه لجميع الموظفين على اختلاف وظائفهم مع مراعاة الفروقات الفردية فيما بينهم، وهناك فاعلية

لسياسات تحفيز الموظفين التي تتبعها إدارة قرى الأطفال، حيث يتم إشراك الموظفين في رسم خطط العمل وإسناد أدوار قيادية لهم والاهتمام بالتحفيز المعنوي لهم، وتشجيع العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، وأن القيادات الإدارية تركز على النمط الإداري الإنساني في تعاملها مع الموظفين بعيداً عن الطريقة التقليدية الهرمية. أما الثقافة السائدة في المنظمة، فإن الموظفين يشعرون بالانتماء الفعلي للمنظمة، ويؤمنون بأهدافها ورسالتها، ويتم الحفاظ على العمل بروح الفريق الواحد والعدالة في الحقوق والواجبات. أما المعيقات لممارسات النمط الإداري الإنساني في إدارة الموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج أن تلك المعيقات محدودة جداً، ولا تشكل عائق أمام تطبيق هذا النمط، وأن هناك آليات وسبل لتعزيز وتفعيل النمط الإداري الإنساني، إذا تم العمل بها سوف تسهم بدرجة كبيرة في رفع درجة تطبيق هذا النمط الإداري في إدارة الموارد البشرية. ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة، ضرورة تعزيز نظام الحوافز، والعمل على منح المكافآت المادية لموظفين أصحاب الأداء المتميز، والترقيات الوظيفية بناء على التميز في العمل، وتوفير الدعم الإداري المعنوي للموظفين لما له من تأثير إيجابي، وتعزيز نظام الرواتب المتبع، وأن يعمل القادة الإداريين على كسب ثقة العاملين والتأثير بهم بشكل إيجابي، وتعزيز قدراتهم وتقوية العلاقات بينهم.

الحسيني (2010): دراسة بعنوان "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البـشرية إسـتراتيجياً"، حيث أجريت هذه الدراسة ما بين الأول من كانون الأول من العام 2008 والأول من كـانون الأول من العام 2010، وقد مثل المدراء ورؤساء الأقسام والفروع في الـدوائر الحكوميـة فـي مدينـة الناصرية في العراق مجتمع الدراسة وعددهم (100) إداري. وقد هدفت الدراسة بشكل عـام إلـى التعرف على اثر القيادة الإدارية في تفعيل عمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. بالإضافة إلى التعرف على أثر الخصائص الشخصية والمؤهلات العلمية للقيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً، وتكوين رأس المال الفكري وخلق ميزة تنافسية، وإدارة المعرفة. وتكمن أهميـة هـذه الدراسة في الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في إدارة المنظمات وإدارة الموارد البشرية ومحاولة التعرف على أنظمة وأنماط القيادة ودورها في إدارة الموارد البشرية، واستمرار العملية الإنتاجيـة. بالإضافة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في دعـم الفكـر المعرفي والمساهمة في إعداد رأس مال فكري يساهم في خلق نوع من التمايز الذي يساعد المنظمة على الاستمرارية وتقديم خدمات أفضل. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي مـستخدماً الإسـتبانة والمقابلة الشخصية والملاحظة البسيطة كأدوات لجمع البيانات، وقد قام بتحليل البيانـات باسـتخدام حزم SPSS الإحصائية. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي إثبات الفرضية بوجـود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وكل من: القيـادة الإداريـة، والخـصائص الشخصية للقيادة الإدارية، والخصائص العلمية للقيادة الإدارية. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وكل من: رأس المال الفكري، والميزة التنافسية، وإدارة المعرفة. ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة القيام بدعم الأجهزة الحكومية والوزارات للجان التي تُعنى بنـشر ثقافة تنظيمية لكافة دوائر الدولة وتبين أهمية إدارة الموارد البشرية، وإعطاء مساحات أوسع لإدارة الموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها من خلال مشاركتها في إعداد الخطط والإسـتراتيجيات العامة والخاصة وإعداد دورات داخلية وخارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيـل القيادات، كما أوصت بإعطاء المرونة الكافية لقيادة إدارة الموارد البشرية فـي جـذب الكفـاءات واستبعاد العناصر غير الكفوءة أو تطويرها. وتدعيم الاتصالات المباشرة وغيـر المباشـرة بـين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم. وأخيراً أوصت بإعداد دراسة مكملة لهذه الدراسة للتعرف على أثر القرارات والأنظمة الحكومية على فاعلية ودور عمـل إدارة المـوارد البـشرية الإستراتيجية في المنظمات الحكومية.

زيد (2010): دراسة بعنوان " مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية"، حيث أجريت هذه الدراسة بين تـشرين الأول /2008 وكـانون الأول /2009، وقد مثل مدراء دوائر الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في الـضفة الغربيـة مجتمع الدراسة وعددهم (90) مديراً. وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على مساهمة وظائف الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، وكـذلك التعـرف علـى واقـع الاستدامة في منظمات المجتمع المدني، بالإضافة للكشف فيما إذا كان هناك فـروق فـي متوسـط استجابات المبحوثين حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمـات المجتمـع المدني في الضفة الغربية تبعاً لمحاورها، في ضوء كل من متغير المؤهل العلمـي، والتخـصص، وطبيعة النشاط، وعدد العاملين في المنظمة، وسنوات الخبرة، والعمر الزمنـي للمنظمـة. وتكمـن أهمية هذه الدراسة في ارتكازها إلى مؤشر رئيس للتنمية وهو العنصر البشري، الذي يعد عـصب المؤسسات الرئيس وكذلك دعم منظمات المجتمع المدني للوصول إلى التميز في مجال اختصاصها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام بتحليـل البيانـات باستخدام حزم SPSS الإحصائية. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن مـساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة، كمـا وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متغيرات المؤهـل العلمـي، والتخـصص، وطبيعة نشاط المنظمة، وعدد العاملين في المنظمة. كما وأظهرت وجود فروق دالة إحـصائياً فـي متغير سنوات الخبرة تبعاً لمحور تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور وكانت الفروق فـي سـنوات الخبرة لصالح (5-10) سنوات، أما الفروق في متغير عمر المنظمة تبعاً لمحور تخطيط المـوارد

البشرية والمحور الكلي لصالح الفئة (9-12) سنة على الفئات الأخرى. ومن أهم التوصيات لهـذه الدراسة هي ضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط والتنسيق في أنظمـة المـوارد البـشرية، وتقيـيم الوظائف وتحديد مستويات الأجور بشكل يحقق للموظفين العدالة والمـساواة، ووضـع سياسـات واضحة تعتمد عليها في عمليات الاختيار والتعيين، للوصول إلى أفضل العناصر البـشرية وفـق أنظمة حفز فعالة في منظمات المجتمع المدني.

حسونة (2008): دراسة بعنوان "اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الـوزارات الفلسطينية"، حيث أجريت هذه الدراسة في العام 2008، وقد مثل الموظفين العاملين فـي وزارات الاقتصاد الوطني، والمالية، والتخطيط مجتمع الدراسة وعددهم (360) موظف وموظفة. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجـودة الـشاملة فـي الـوزارات الفلسطينية استناداً إلى ستة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة:(الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار، بناء فـرق عمـل، التدريب)، كما وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر المتغيرات الديمغرافية المتمثلـة بـالجنس، العمـر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي على تحديد اتجاهات العاملين. وتكمن أهميـة الدراسة في أن الدراسات التي تبحث في مجال الجودة الشاملة في القطاع الحكومي محدودة جـداً، وهناك ندرة في الدراسات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات. كما وأن هذه الدراسـة تسعى إلى إفادة الموظفين في القطاع الحكومي باعتماد عناصر إدارة الجودة الشاملة وذلك لتحـسين نوعية الخدمة المقدمة للزبائن المتعاملين مع الأجهزة الحكومية لتعزيز وتدعيم دور تلك الأجهـزة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمةً الإستبانة كأداة لجمـع البيانـات، قامـت بتحليل البيانات باستخدام حزم SPSS الإحصائية. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليهـا الدراسـة هي أن اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية بشكل عام كانت سلبية باستثناء مجال الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، بدرجات متفاوتة معتمدةً علـى الجـنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي، إضافة إلى المستوى الوظيفي. كما ويوجد لدى الأفراد اتجاهـات سلبية نحو مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، وأن اتجاهات العاملين نحـو بنـاء فرق عمل سواء دائمة أو مؤقتة ونحو التركيز على العملاء بشكل عام كانت سلبية. وأيضاً توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً في اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي). ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة هي تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته عـن طريـق القيـام ببرامج توعية وتدريب للموظفين في الوزارات الفلسطينية، وتنمية الوعي عند العاملين حـول إدارة الجودة الشاملة وما تشتمل عليه من فوائد، حتى يكونوا على علم ومعرفة بهذا المنهج الإداري. كما

أوصت بتخصيص موازنة سنوية لتوفير الاحتياجات التدريبية المختلفة لدعم إدارة الجودة وتطبيقها في الوزارات مما يساعد بدوره في تطوير أداء الوزارات.

زيداني (2008): دراسة بعنوان "واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة"، حيث أجريت هذه الدراسة بين تشرين أول 2007 وأيار 2008، وقد مثل المدراء ورؤساء الأقسام في (27) منظمة أهلية عينة الدراسة وعددهم (164) إداري موزعين على ثلاث مجموعات وهي: المجموعة الأولى وعددهم (30) إداري في (3) منظمات أهلية تأسست قبل عام 1967، والمجموعة الثانية وعددهم (55) إداري في (9) منظمات أهلية تأسست بين عام 1968 وعام 1994، والمجموعة الثالثة وعددهم (79) إداري في (15) منظمة أهلية تأسست بعد عام 1994. وقد هدفت الدراسة إلى تحليل واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من الجنس وعمر المنظمة وسنوات الخبرة والمؤهلات والعلمية والمستوى الوظيفي على عمليات الإدارة الإستراتيجية في هذه المنظمات. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تناولت المنظمات الأهلية الفلسطينية التي تشكل قطاع واسع ومؤثر على المجتمع الفلسطيني، بالإضافة إلى فحصها لقدرة التكيف للمنظمات الأهلية من خلال نموذج الإدارة الإستراتيجية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام بتحليل البيانات باستخدام حزم SPSS الإحصائية. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه واقع الصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي كانت بدرجة عالية، وان استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه واقع الرقابة والتقييم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني فكانت بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي تعزى لكل من متغير عمر المؤسسة والمؤهل العلمي وأن الفروق كانت لصالح عمر المؤسسة من خمسة إلى عشر سنوات. ولصالح المؤهل العلمي دراسات عليا. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. كما أوصت الدراسة بتشكيل لجنة لتحليل البيئة الخارجية والداخلية تقوم بإعداد الدراسات والتقارير التي ترصد الفرص والتهديدات المتعلقة بالمنظمة ونقاط الضعف والقوة مع التركيز على البيئة التكنولوجية والموارد البشرية والهيكل التنظيمي وزيادة مشاركة المدراء ورؤساء الأقسام في

فهم الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف والتفاعل معهـا. وتـشكيل لجنـة لتحليـل الفجـوة الإستراتيجية وتفعيل مشاركة المدراء ورؤساء الأقسام في صياغة الرؤية والرسالة. واستخدام فريق من خارج المنظمة التي يزيد عمرها عـن 10 سـنوات لإدارة عمليـة الـصياغة الإسـتراتيجية، والاستمرار في المحافظة على مشاركة فاعلة من قبل الإناث في الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى تفعيل مشاركة المدراء ورؤساء الأقسام ذوي الخبرة والمؤهل العلمي المنخفض.

الضمور (2008): دراسة بعنوان " واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، حيث أجريت هذه الدراسة في الفترة (2007-2008)، في الوزارات الأردنية، وقد مثل جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (23) وزارة، مجتمع الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد العينة (166) عاملاً وعاملة، وهو يشكل ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي للوزارات الأردنية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث أحد المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً، وهو التخطيط الإستراتيجي، والعوامل المؤثرة عليه. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، مستخدماً الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام بتحليل البيانات عن طريق احتساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هو وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية)، ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة، ضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الإستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد، وضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي، وإعطاء الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم، أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح. مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح. كما وأوصت بضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

الشريف (2004): دراسة بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، حيث أجريت هذه الدراسة في إمارة منطقة مكة المكرمة في السعودية، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2004/2003، وقد مثل العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة والمحافظات التابعة لها من قيادات على مستوى مدير إدارة ورئيس قسم، عينة الدراسة وعددهم (240). وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على أنماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة، والتعرف على الأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي فيها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام بتحليل البيانات باستخدام حزم SPSS الإحصائية. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن هنالك توافر لأنماط القيادة الثلاثة، حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط الحر بدرجة متوسطة، والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل، كما وبينت وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وبينت الدراسة أيضاً أن هنالك علاقة ارتباط دالة إحصائياً وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر، ونمط القيادة الأوتوقراطي. ومن اهم التوصيات لهذه الدراسة هي إعطاء المزيد من العناية لتزويد العاملين بمنطقة إمارة مكة المكرمة، بالمعرفة النظرية بأهمية القيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها، وخصائص القادة التي تزيد من فاعليتها أثناء تأهيلهم في الدورات التدريبية، كما وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة التفاعل بين القادة والمرؤوسين، وتقبل القادة لمقترحات المرؤوسين، وتفهم القادة لمشاعر واحتياجات ورغبات العاملين. بالإضافة إلى ضرورة استخدام التقنية الحديثة لأنها تساعد على الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال، وعدالة الحوافز، وتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد لتطوير الأداء، وأيضاً توفير الرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية للعاملين في بيئة العمل، التي تساعد على تطوير وتنمية إنتاجية الفرد. وأخيراً حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع العاملين، والثناء على المجهودات الشخصية التي يقومون بها لتطوير الأداء وانجازه في الوقت المناسب.

الغبيوي (2003): دراسة بعنوان "علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية، دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي"، حيث أجريت هذه الدراسة في العام 2003 في السعودية، وقد مثل مجتمع الدراسة، الأطباء العاملين في مستشفى الملك فهد للحرس الوطني وعددهم (168)، والأطباء العاملين في مجمع الرياض الطبي

وعددهم (109). وقد هدفت هذه الدراسة بشكل عام للتعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة، وتحديد مستوى أداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة، كما هدفت إلى التعرف على الفروق بين المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة في كل من النمط القيادي ومستوى أداء الأطباء. بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام بتحليل البيانات باستخدام حزم SPSS الإحصائية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي، أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة، وأن مستوى أداء الأطباء مرتفع، كما أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات العسكرية والمدنية في كل من النمط القيادي ومستوى الأداء. كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين النمط الديمقراطي وأداء الأطباء، وعلاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي وأداء الأطباء. ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة هي ضرورة تحسين أداء الأطباء في المستشفيات بصفة عامة، والمستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة بصفة خاصة.

الباز (2002): دراسة بعنوان "دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات"، حيث أجريت هذه الدراسة في العام 2002، وقد هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على ماهية إدارة الأزمة وأهم مراحلها، ورصد وتحليل أهم آليات إدارة الأزمة، كما وهدفت إلى التعرف على خصائص وقدرات القيادة الإبداعية وأيضاً القيادة التقليدية، وإبراز دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها: الدور الإستراتيجي والدور التكتيكي. وتكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها التوصل إلى بعض الإستراتيجيات المقترحة لتفعيل دور القيادة في إدارة الأزمات. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي معتمدةً على بعض المراجع والأبحاث العلمية المعنية بهذا الموضوع. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هي إثبات فرضية الدراسة القائمة على وجود علاقة ضمنية بين قدرة القيادة على التكامل مع الموقف الأزموي وفاعلية إدارة الأزمة، وأن الإدارة الفعالة للأزمات لا تستطيع أن تضطلع بها سوى القيادات الإبداعية وهي فقط القادرة على التعامل مع الموقف الأزموي. ومن أهم التوصيات العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي لدى القيادات والعاملين في مجال إدارة الأزمات، وتكريس مناخ إداري في المنظمات يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية عند إدارة الأزمة.

الهيتي والمعشر (2002): دراسة بعنوان "العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية"، حيث أجريت هذه الدراسة في العام 2002، وقد مثل العاملين في مجال إدارة الجودة

مجتمع الدراسة، وتم التركيز على فئة محددة تمتلك الخبرة والمعرفة بقضايا الجودة وعددهم (102) موظفاً. وقد هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مدى تطبيق الشركات المبحوثة لعناصر الجودة الشاملة، ودراسة أوجه العلاقة بين عناصر الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وتشخيص مجالات التكامل أو الاختلاف ثم استنتاج أثر هذه العلاقة على أداء الجودة. وتكمن أهمية هذه الدراسة محاولتها التعرف على مستوى الأهمية التي تعطيها المنظمات المبحوثة لكل من عناصر الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية، وما هي علاقة الارتباط بينها. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبيان وتحليلها إحصائياً. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن العلاقة بين مجالات الموارد البشرية وعناصر الجودة وأداء الجودة كانت جيدة، وأن لعناصر الجودة الشاملة أثر واضح على أداء الجودة. كما بينت النتائج أن هناك أثر لمجالات الموارد البشرية على عنصر الأداء ولكن قوة هذا التأثير ليست بالمستوى المطلوب. وأن المنظمات المبحوثة أدركت أهمية تبني إستراتيجية جديدة في التعامل مع العنصر البشري لديها، وأن ثقافة الجودة لدى أفراد هذه المنظمات لم تعد أمراً مستغرباً. ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة هي أن المنظمات المبحوثة بحاجة إلى تحقيق مستوى أعلى من اندماج العاملين لديها في برامج الجودة الشاملة من خلال فتح قنوات المشاركة في هذه البرامج وعدم الاقتصار على أعداد محدودة من العاملين. وأن أي تطبيق ناجح للجودة الشاملة يتطلب تغييرات جوهرية في بيئة ثقافة المنظمة، لذا يجب إعادة النظر في فلسفة المنظمات (الأهداف والسياسات والإجراءات) لكي تكون الأرضية مناسبة لتطبيق نظام الجودة الشاملة واستمراريته وفعاليته.

2.4.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة جرين وآخرون (Green and, 2006) كما وردت في (أحمرو، 2011)، بعنوان "أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء المنظمات الصغيرة ومهمة الموارد البشرية"، والتي أجريت في الولايات المتحدة، ومثل المدراء العاملون في الولايات المتحدة في قطاع التصنيع مجتمع الدراسة، وقد هدفت الدراسة بشكل عام إلى تقييم تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء المؤسسي، وكذلك تأثيره على الأداء الفردي والالتزام نحو المؤسسة والرضا الوظيفي من قبل العاملين في أقسام الموارد البشرية. وقد تم قياس التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، والأداء المؤسسي، والأداء الفردي، والرضا الوظيفي، والالتزام بالمؤسسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هي أن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تأثير إيجابي ومباشر على الأداء المؤسسي، وأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تؤثر بصورة مباشرة وإيجابية على الإلتزام

المؤسسي، كما وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لها ارتباط عالٍ مع الرضا الوظيفي، وأيضاً لها ارتباط بالأداء الفردي، وأخيراً أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً على الالتزام المؤسسي.

دراسة (Chang, 2005) كما وردت في (سعيد، 2011) بعنوان "العلاقة بين النمط القيادي والإصلاح التربوي"، والتي أجريت في تايوان، وقد مثل العاملون والمدراء في مدارس تايوان مجتمع الدراسة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي والإصلاح التربوي في المدارس، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام بتحليل البيانات بشكل إحصائي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هو وجود علاقة إيجابية طردية بين نجاح الإصلاح التربوي والرضا الوظيفي، كما أظهرت أيضاً أن الرضا الوظيفي للعاملين مرتبط بالنمط القيادي للمديرين، وفي المقابل النمط القيادي السائد مرتبط بمدى نجاح الإصلاح التربوي.

5.2 تحليل الدراسات السابقة

بقراءة وبتحليل ناقدين للادارسات السابقة المختارة التي استطاعت الباحثة الوصول إليها، يمكن القول وبصورة مجملة أنها جميعاً استخدمت المنهج الوصفي، وأن الاستبيانة كانت الأداة الرئيسية لمجملها باستثناء دراسة الحسيني (2010) التي اعتمدت إلى جانب الاستبيانة المقابلة الشخصية، والملاحظة البسيطة، ودراسة الدجني (2011)، التي استخدمت المجموعة البؤرية بالإضـافة إلـى الإسـتبانة كأدوات بحثية إضافية. ما سبق يشير إلى نسق شبه موحد للباحثين في استخدام المـنهج والأدوات، وهذا ما أظهرته أيضاً الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبالتالي يقود الباحثة إلى التوصية لمن بعدها من الباحثين، بضرورة تنويع المناهج في هذه النوعية من الدراسـات، وبالحـد الأدنى التنويع والتعدد في الأدوات البحثية منعا للتكرار وزيادة في التأكد من سلامة النتائج وإمكانية البناء عليها. كما أنه لوحظ أن جميع الدراسات اكتفت بوجهة نظر احد أطراف العلاقة دونما مقارنة أو اختبار المقارنة بين وجهات نظر أطراف العلاقة المختلفين، من العاملين أو أصـحاب الخبـرة والمختصين، أو المقيمين، أو متلقي الخدمة، بحسب الحالة المدروسة وقدرة هذه الفئات على الإجابة عن التساؤلات البحثية المختلفة، لما لهذا التنوع من إغناء للدراسة وزيادة في مصداقيتها والثقة فـي نتائجها ورفع قدرة الدراسة على الوصف الحقيقي لواقع الظاهرة المدروسة.

ومن الجدير بالذكر أن الباحثة قامت بعمل مقابلات استطلاعية، ولكن لم يكن هناك تعاون من قبـل المبحوثين، وعليه لم تتمكن الباحثة من الاستمرار في الاعتماد على المقابلة الشخصية كوسيلة لجمع

البيانات من المبحوثين، لعدم الجدية من قبلهم.

أما عن علاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة في مجال النتائج فيمكن القول باتفاقها مع البعض واختلافها مع الآخر، وأوجه هذا التوافق واختلافه يمكن تلخيصه فيما يأتي:

- عالجت الدراسات السابقة الموضوع من وجهة نظر أحد الأطراف ذات العلاقة، دونما مقارنة أو اختبار المقارنة بين وجهات نظر أطراف أخرى ذات علاقة بموضوع الدراسة.
- عالجت الدراسات السابقة أبرز الأنماط القيادية المستخدمة، والعلاقة بين الأداء والإستدامة وعلاقة ذلك بالتخطيط الإستراتيجي.
- تناولت الدراسات السابقة أيضاً واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في منظمات المجتمع المدني.
- بحثت الدراسات السابقة في موضوع القيادة الإدارية، والإدارة الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية كل على حدة، دون تناولها بشكل يعكس العلاقة التكاملية بين المحاور الثلاثة.

أما الجديد المتوقع من البحث:
فعالية تطبيق القيادة الإدارية للموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك من وجهة نظر كافة مستويات إدارة الموارد البشرية، وعليه يكون للدراسة خصوصية في معالجة موضوع البحث في وزارات السلطة الوطنية، إضافةً إلى أنها عالجت موضوع القيادة الإدارية، وإدارة الموارد البشرية معاً.

6.2 الخلاصة

مما سبق نخلص إلى أن كافة منظمات الأعمال الخدماتية منها والخاصة والإنتاجية، تواجه تحديات كبيرة، نتيجةً للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، لذلك لابد من استخدام الإدارة الإستراتيجية كبديل عن الإدارة التقليدية التي وقفت عاجزة عن جعل هذه المنظمات قادرة على المنافسة والتميز.

وهذا التطور في عالم المنظمات وفي أسلوب الإدارة المتبع، واكبه أيضاً تطور في إدارة العنصر البشري، بدء بإدارة الأفراد، إلى إدارة الموارد البشرية، وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، والتي تهتم بكل ما يتعلق بالعنصر البشري في البيئتين الداخلية والخارجية.

ولا يكفي لتنجح هذه الإدارة في القيام بمهامها بشكل إستراتيجي، أن يتوفر فقط عامل بشري مؤهل، بل يتعدى ذلك ضرورة وجود قيادة إدارية فاعلة لهذه الموارد البشرية، تتمتع بدرجة عالية من الوعي بمهامها، وقواعد وأنظمة الإدارة، وكذلك الأنماط القيادية الحديثة، لتستطيع القيام بما هو مطلوب منها، وتحقيق أهداف المنظمة.

وبالنظر إلى التطور التاريخي للقيادة الإدارية، وما شهدته عبر التاريخ من دراسات وتجارب، منها ما أثبت نجاحه، ومنها ما واجه الانتقادات والثغرات. فإننا نجد أن هناك أنماط قيادية مختلفة، أمام أي قائد إداري لأي إدارة، وبالتالي هذا قد يؤدي إلى صعوبة المهمة الموكلة لأي قائد إداري للموارد البشرية، حول النمط الذي قد يتناسب مع احتياجات المنظمة، ومع ما هو متوفر لديه من موارد بشرية، وما يتمتع به من مؤهلات وخصائص تفرض عليه طريقة أو نمط القيادة الذي سيتبعه مع العاملين لديه، وضرورة وعي هذا القائد بالبيئتين الداخلية والخارجية للموارد البشرية، والقدرة على إجراء المسح البيئي لتشخيص نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات.

وبناء عليه، من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري للموارد البشرية معرفة وخبرة بأنماط القيادة، وطرق التعامل معها. وقد يستخدم القائد الإداري للموارد البشرية نمطاً قيادياً واحداً، أو أكثر من نمط، حسب مقتضيات الضرورة أو الموقف. ومن خلال ما تم الاطلاع عليه، فإن النمط القيادي المستخدم يؤثر في عاملين أساسيين (العاملين، الإنتاج)، فقد يكون لدى القائد اهتمام بالعاملين على حساب الإنتاج، أو العكس. وقد يكون هناك من القادة من لديهم القدرة على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب الظروف أو المواقف، بما يخدم العاملين، وكذلك لا يقلل من أهمية الإنتاج، ويحقق أهداف المنظمة، وينفذ إستراتيجيتها الحالية والمستقبلية.

أما فيما يتعلق بالنظرة الإستراتيجية لهذه القيادة، فقد أوضحت الدراسة والأدبيات التي تناولتها الخطوات والمراحل التي يجب على كل قيادة إدارية للموارد البشرية إتباعها لتطبيق الإدارة الإستراتيجية، كما أوضحت العوائق والتحديات الداخلية والخارجية التي قد تواجه أي منظمة. وكما أنها أوضحت أيضاً أن هناك علاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين.

وقد يعود السبب في ضرورة استخدام الإدارة الإستراتيجية لإدارة العنصر البشري في أي منظمة، هو أن العنصر البشري بطبيعته متغير ومتجدد، ومبدع، وقادر على التكيف والتطوير الذاتي،

بالإضافة إلى أنه قد يشكل لدى أي منظمة ميزة تنافسية، وتستطيع القيادة الإدارية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تساهم خلق مواءمة بين المنظمة والبيئة والعاملين.

ولا يمكن إغفال الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية للموارد البشرية عند ممارستها للإدارة الإستراتيجية، مشاركتها باقي الإدارات في المنظمة، لتوفير أفضل الكوادر البشرية، وكذلك المساهمة الفعالة في عملية التخطيط ورسم السياسات والإستراتيجيات الخاصة بها، والتي ينبغي انسجامها وتكاملها مع سياسات وإستراتيجيات المنظمة بشكل عام. وعليه يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً هي العملية الضابطة والمنظمة لحركة العنصر البشري في أي منظمة، بهدف تطويره والمحافظة عليه، واستغلاله لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الأداء فيها.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 تمهيد

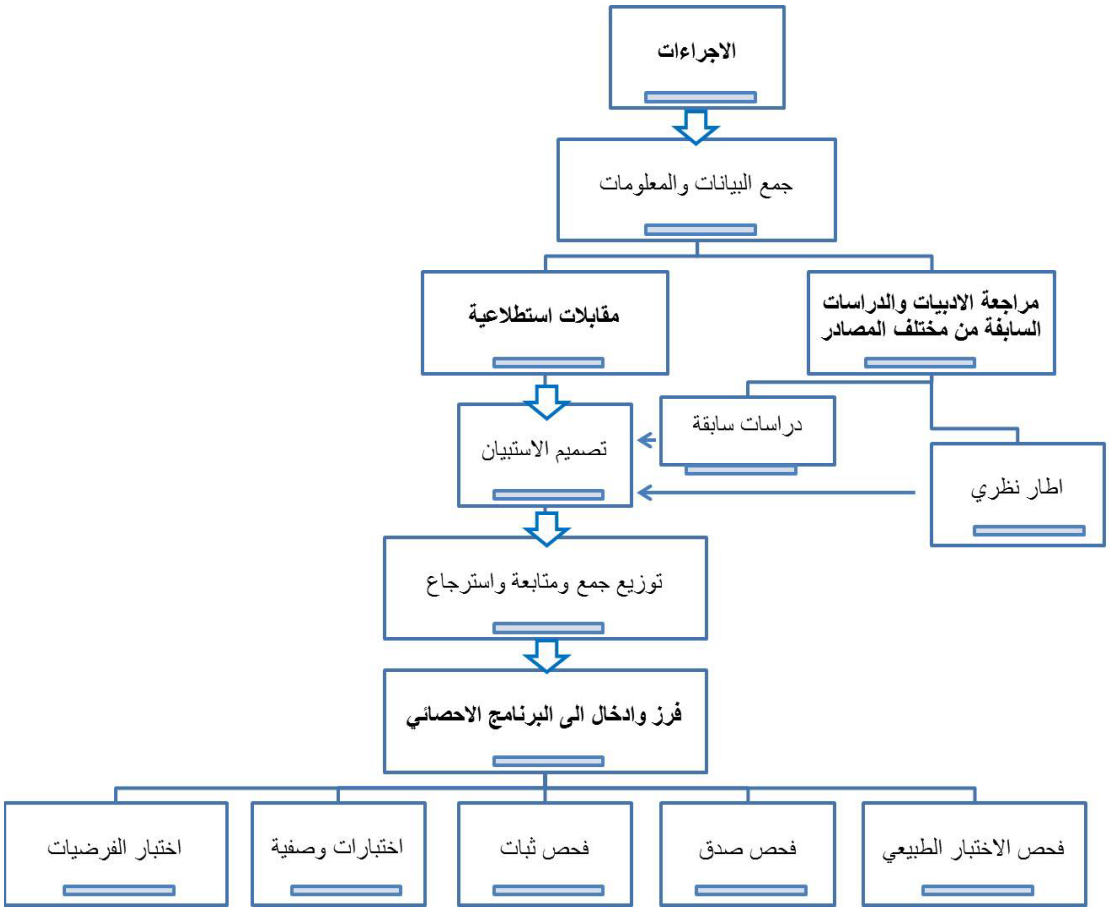
يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، وأدواتها وما يرتبط بها من تصميم واختبار للصدق والثبات، وحدود الدراسة ومجتمعها وعينتها، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية.

2.3 منهج وإجراءات الدراسة

لقد اعتمدت الدراسة في مجملها المنهج الوصفي، لملاءمته لتحقيق أهداف الدراسة. ملخص لإجراءات وأنشطة الدراسة يلخصها شكل (1.3). وأما أهم الإجراءات البحثية فيمكن إجمالها فيما يأتي:

- الإطار النظري والدراسات السابقة: تم جمع البيانات حول الإطار النظري والدراسات السابقة بالاستناد إلى مراجعة العديد من المصادر العلمية التي تناولت أدبيات القيادة الإدارية للموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من كتب ودوريات ورسائل جامعية، ومواقع إلكترونية، وغيرها.
- أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة بشكل أولي على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، والتي استند إليها إلي جانب مقابلات استطلاعية عامة، في بناء الأداة الرئيسة للدراسة، وهي الإستبانة. وبعد إنجاز إتمام تصميم الإستبانة تم اختبار صدقها وثباتها قبل

الاتجاه الى توزيعها على المبحوثين.



شكل 1.3: إجراءات الدراسة

- توزيع وجمع الاستبانة: تم توزيع الإستبانات على مجتمع الدراسة واستعادتها، ضمن متابعة حثيثة للوصول إلى أعلى نسبة استرجاع، بدوام الاتصال بالمبحوثين والتأكيد على أهمية إجابتهم للإستبانات في تحقيق القيمة والأهداف المرجوة من البحث.
- جمع البيانات وإعدادها للتحليل: بعد جمع الإستبانات، والحصول على نسبة الاسترجاع المرجوة منها، وقبل البدء بالتحليل الإحصائي للبيانات، تم فرز الإستبانات لاستبعاد ما لم يكن منها صالحاً، كتلك التي تحوي أسئلة غير مجاب عليها، أو يبدو على المبحوث عدم الاهتمام بإجابتها، أو ما شابه.
- تحليل البيانات: بعد فرز الإستبانات، تم إدخال البيانات التي احتوتها الإستبانات الصالحة، إلى البرنامج الإحصائي (SPSS)، ومن ثم تم إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية، كاختبارات التوزيع الطبيعي، والاختبارات الوصفية، والتحليل العاملي، وغيرها.

- عرض النتائج ومناقشتها: بعد الانتهاء من التحليل الإحصائي ولأغـراض عـرض نتـائج تحليل البيانات، تم توظيف برنامج إكسل (Excel) لإعداد وسائل عرض البيانات المختلفـة من جداول وأشكال، بما يتلاءم واحتياجات الدراسة، ثم تم مناقشة النتائج في محاولة لتفسير العلاقات والتعرف على الأسباب الكامنة وراء النتائج التي تم الحصول عليها.
- الاستنتاجات والتوصيات: بالاستناد إلى نتائج الدراسة تم استخلاص الاسـتنتاجات والتـي بدورها بنيت عليها التوصيات والمقترحات.

3.3 أدوات الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، تم تصميم إستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مع العلم أن الأداة تم تصميمها بالاستناد لمراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية، وكذلك القيادة الإدارية للموارد البشرية. بالإضافة إلى نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

أما من حيث تصميمها فقد جاءت مكونة من ستة محاور رئيسة، موزعة على 74 فقرة، وهي موضحة بالتفصيل في ملحق (1.3)، وفيما يتعلق بالمقاييس التي استخدمتها الأداة، فقد جاءت على صورة مقياسين مختلفين، كما يأتي:

- المقياس الأول: علامة من 10، للتعبير عن مستوى التقييم النسبي لأي من مؤشرات أداء القيادة الإدارية للموارد البشرية، نسبة إلى غيره من هذه المؤشرات، أو شدة المعيق نسبة إلى غيره من المعيقات التي تحول دون تطبيق القيادة الإدارية للموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، بحيث تكون العلامة 10 للتعبير عن تقييم نسبي أفضل لمؤشر الأداء، أو للتعبير عن معيق أشد نسبياً، وعلامة 1 هي العلامة الأدنى للتقييم النسبي والإعاقة النسبية.
- المقياس الثاني: مقياس ليكرت الثلاثي، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة ضعيفة، مع إعطاءها الأوزان (3، 2، 1) على التوالي. واستخدم هذا المقياس لتقييم مؤشرات أداء القيادة الإدارية للموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، أو حدوث المعيق في واقع الحال.

محاور الإستبانة وتوزيع فقراتها على المحاور، يعرضه جدول (1.3).

جدول 1.3: توزيع فقرات الإستبانة على محاورها

الرقم	المحور	عنوان المحور	الفقرات
1	الأول	خصائص القيادة الإدارية	3
2	الثاني	النمط القيادي المستخدم من قبل مسئول الموارد البشرية	20
3	الثالث	العلاقة بين القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الوزارة	9
4	الرابع	مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ومدى تطبيقها في الوزارة من قبل إدارة الموارد البشرية.	13
5	الخامس	القيادة الإدارية للموارد البشرية والوظائف التي تقوم بها من منظور إستراتيجي	16
6	السادس	معيقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوزارة	13
المجموع			74

1.3.3. فحص صدق أداة الدراسة:

لقد تم اختبار صدق الأداة " الإستبانة " على مرحلتين، الأولى قبل توزيعها الكامل على المبحـوثين، والثانية بعد جمع البيانات، وفرز الإستبانات، وجاءت الاختبارات كما يأتي:

- فحص الصدق قبل التوزيع الكامل: للتأكد من صدق الأداة وقدرتها على قياس ما صـممت لأجله، فقد تم عرضها على، ومراجعتها من قبل عدد من المتخصصين وذوي الخبرة فـي مجال القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية، والإدارة الإستراتيجية، وقد كان لملاحظـاتهم الأثر الإيجابي في تطوير الإستبانة إلى صورتها النهائية، التي سمحت بتوزيعها على كامل المبحوثين. قائمة بأسماء المحكمين يعرضها ملحق (2.3)
- فحص الصدق بعد الجمع: للتأكد من صدق الأداة إحصائياً، تم إخضاع البيانـات لاختبـار التحليل العاملي (factor analysis)، والذي تظهر نتائجه للمحاور ملخـصة فـي جـدول (2.3)، أما تفاصيل الاختبار فتظهر في الملحق (3.3).

جدول 2.3-أ: ملخص نتائج اختبار التحليل العاملي لمحاور إستبانة الدراسة:

المحور	الأهمية النسبية		واقع الامتلاك	
خصائص القيادة الإدارية	القيمة العليا	0.802	القيمة العليا	0.803
	القيمة الدنيا	0.727	القيمة الدنيا	0.694
	عدد الفقرات أقل من 0.6	0	عدد الفقرات أقل من 0.6	0

جدول 2.3-ب: ملخص نتائج اختبار التحليل العاملي لمحاور إستبانة الدراسة:

المحور	الأهمية النسبية		واقع الامتلاك	
خصائص القيادة الإدارية	القيمة العليا	0.802	القيمة العليا	0.803
	القيمة الدنيا	0.727	القيمة الدنيا	0.694
	عدد الفقرات أقل من 0.6	0	عدد الفقرات أقل من 0.6	0
النمط القيادي المستخدم	القيمة العليا	0.882	القيمة العليا	0.839
	القيمة الدنيا	0.656	القيمة الدنيا	0.608
	عدد الفقرات أقل من 0.6	0	عدد الفقرات أقل من 0.6	0
العلاقة بين القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية	القيمة العليا	0.849	القيمة العليا	0.757
	القيمة الدنيا	0.649	القيمة الدنيا	0.635
	عدد الفقرات أقل من 0.6	0	عدد الفقرات أقل من 0.6	0
مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ومدى تطبيقها	القيمة العليا	0.901	القيمة العليا	0.841
	القيمة الدنيا	0.614	القيمة الدنيا	0.621
	عدد الفقرات أقل من 0.6	0	عدد الفقرات أقل من 0.6	0
القيادة الإدارية للموارد البشرية والوظائف من منظور استراتيجي	القيمة العليا	0.826	القيمة العليا	0.756
	القيمة الدنيا	0.615	القيمة الدنيا	0.616
	عدد الفقرات أقل من 0.6	0	عدد الفقرات أقل من 0.6	0
معيقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية	القيمة العليا	0.829	القيمة العليا	0.819
	القيمة الدنيا	0.603	القيمة الدنيا	0.609
	عدد الفقرات أقل من 0.6	0	عدد الفقرات أقل من 0.6	0

من الجدول (2.3)، يتضح بأن القيم جاءت أكبر من 0.6، وعليه يمكن القول بأن هناك اتساق داخلي يشير إلى صدق الأداة، مما يؤكد سلامة توزيعها على كامل المبحوثين بعد اختبار المحكمين.

2.3.3. فحص ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة تم اختبارها على مرحلتين، الأول، قبل التوزيع الكامل لها، والثانية بعد جمع البيانات وفرزها، وجاء الاختبارين كما يأتي:

- فحص الثبات قبل التوزيع الكامل: لفحص ثبات الأداة بعد اختبار صدقها، وقبل توزيعها بشكل كامل على المبحوثين، كان لا بد من إجراء دراسة على عينة استطلاعية، ضمن ما

يسمى الاختبار وإعادة الاختبار، حيث تم توزيع استبيانات على 10 من المبحوثين، وبعد استعادتها بأسبوعين أعيد توزيعها عليهم، وتم فحص ثباتها باحتساب معامل الثبات (سبيرمان)، كون توزيع البيانات غير طبيعي. النتائج في جدول (3.3).

جدول 3.3: اختبار سبيرمان للثبات قبل التوزيع الكامل لإستبانة الدراسة:

الرقم	المحور	الأهمية النسبية		واقع الامتلاك	
		معامل الارتباط	قيمة الدلالة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	خصائص القيادة الإدارية	0.780	0.008	0.773	0.002
2	النمط القيادي المستخدم	0.921	0.000	0.742	0.010
3	العلاقة بين القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية	0.865	0.001	0.721	0.007
4	مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ومدى تطبيقها	0.783	0.011	0.912	0.000
5	القيادة الإدارية للموارد البشرية والوظائف من منظور إستراتيجي	0.815	0.005	0.885	0.002
6	معيقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية	0.753	0.007	0.821	0.003
7	كامل الإستبانة	0.823	0.000	0.835	0.001

من الجدول (3.3)، يتبين أن قيم معامل الارتباط في مجملها أكبر من 0.721، وأن قيم الدلالة جميعها أصغر من 0.05، وعليه اعتبرت الأداة ثابتة وتم توزيعها على مجموع المبحوثين.

- فحص الثبات بعد التوزيع والجمع: بعد جمع البيانات، تم اختبار ثبات الأداة باحتساب معامل كرونباخ ألفا، واختبار التجزئة النصفية، نتائج الاختبارين يعرضهما جدول (4.3).

جدول 4.3-أ: نتائج احتساب معامل كرونباخ ألفا، واختبار التجزئة النصفية لإستبانة الدراسة.

الرقم	المحور	الأهمية النسبية		واقع الامتلاك	
		كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
1	خصائص القيادة الإدارية	0.598	0.501	0.624	0.570
2	النمط القيادي المستخدم	0.920	0.823	0.862	0.768
3	العلاقة بين القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية	0.949	0.924	0.915	0.891

جدول 4.3-ب: نتائج احتساب معامل كرونباخ ألفا، واختبار التجزئة النصفية لإستبانة الدراسة.

الرقم	المحور	الأهمية النسبية		واقع الامتلاك	
		كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
4	مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ومدى تطبيقها	0.958	0.911	0.940	0.864
5	القيادة الإدارية للموارد البشرية والوظائف من منظور إستراتيجي	0.963	0.883	0.923	0.797
6	معيقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية	0.915	0.917	0.884	0.862

من النتائج المبينة في جدول (4.3) أعلاه، يتبين أن مجمل القيم أكبر من 0.5، وهي قيم تشير إلى ثبات جيد، وتؤكد ما جاء من نتائج اختبار ارتباط سبيرمان للتوزيع غير الطبيعي للبيانات في الاختبار الذي أجري قبل التوزيع الكامل.

4.3 حدود الدراسة الزمانية والمكانية

تمثلت الحدود الزمانية والمكانية للدراسة الدراسة فيما يأتي:

- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة ما بين شباط – أيلول من العام 2012.
- الحدود المكانية: وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية.

5.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارات العامة للشؤون الإدارية والمالية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وتم حصر المبحوثين في الموظفين أصحاب المسميات الوظيفية الموجودة في هيكليات الوزارات والتي تندرج تحت الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية، وهي: مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، مدير عام الشؤون الإدارية، مدير دائرة الشؤون الإدارية، مدير دائرة الموارد البشرية، رئيس قسم شؤون الموظفين.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار أن هناك بعض الوزارات يوجد فيها إدارة عامة للشؤون الإدارية

والمالية، والبعض الآخر يوجد فيها إدارة عامة للشؤون الإداريـة، منفـصلة عـن الإدارة العامـة للشؤون المالية، وبناء عليه تختلف المسميات الوظيفية للدوائر التي تندرج تحت هذه الإدارات. كما أن هناك إدارات عامة يديرها مدير عام ولا يوجد فيها نواب مدراء عامون، في حين البعض الآخر فيها نواب مدراء عامون ولا يوجد مدراء عامون يشغلون المنصب، بـالرغم مـن وجـوده علـى الهيكلية. وكذلك أن بعض الهيكليات غير مستكملة في بعـض الـوزارات مثـل وزارة الـشؤون الخارجية، حيث يجري العمل على اعتمادها والمصادقة عليها، وبالتالي تـم اسـتجواب المـوظفين الذين يقومون بالمهام التي تتطابق مع المسميات الوظيفية المذكورة سابقا.

ولقد جاء عدد الموظفين الذين لديهم المسميات الوظيفية المذكورة هـو (73) اسـتهدفتهم الدراسـة بالمسح الشامل، فتم توزيع الإستبانات عليهم جميعا، غير أنه ورغم المتابعة الحثيثة أمكن اسـتعادة (68) إستبانة. وقد جاء استهداف المبحوثين بالمسح الشامل نظراً لصغر حجـم مجتمـع الدراسـة، والعلاقة المباشرة لأفراد مجتمع الدراسة بموضوع الدراسة، وضمان الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات بما يساعد في إتمام الدراسة والحصول على نتائج دقيقة. الوزارات المبحوثة وتوزيع الإستبانات الموزعة والمسترجعة على الوزارات يبينها جدول (5.3).

جدول 5.3-أ: أعداد وتوزيع الإستبانات "توزيعا واسترجاعا" بالعلاقة مع الوزارات المبحوثة

الرقم	الوزارة	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المستردة
1	العدل	4	4
2	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	3	3
3	شؤون الأسرى والمحررين	4	4
4	الاقتصاد الوطني	4	4
5	الشؤون الاجتماعية	4	4
6	الإعلام	3	2
7	النقل والمواصلات	4	4
8	الحكم المحلي	4	4
9	المالية	4	3
10	الشؤون الخارجية	3	3
11	العمل	3	2
12	السياحة والآثار	4	4
13	الداخلية	4	3
14	التخطيط والتنمية الإدارية	3	3

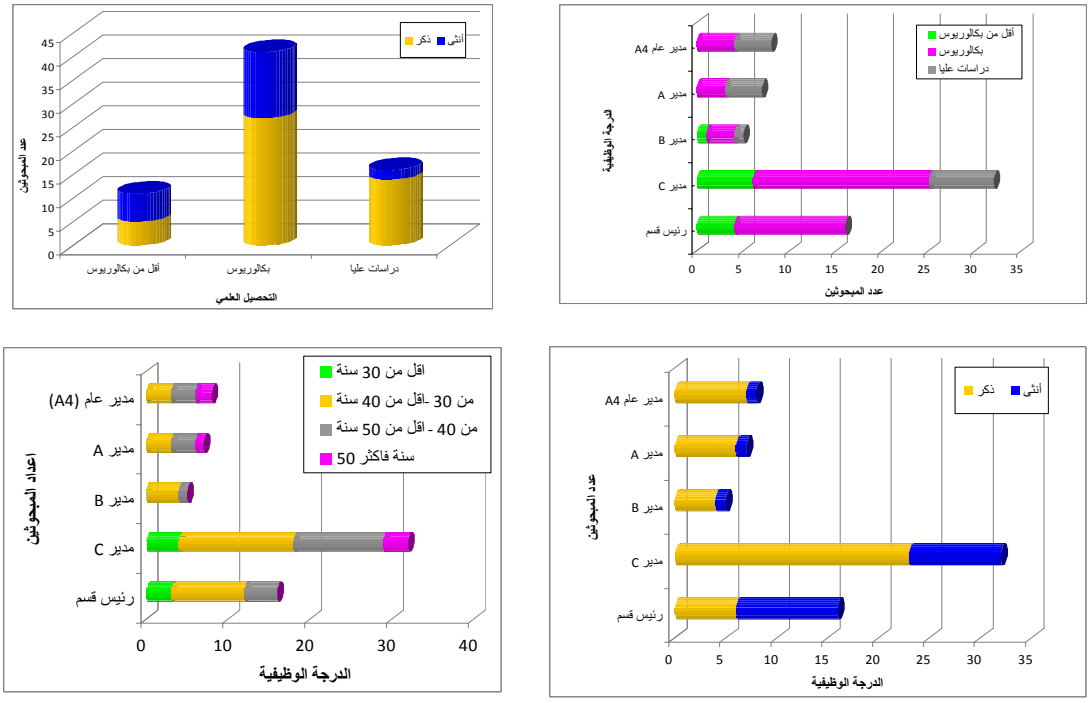
جدول 5.3-ب: أعداد وتوزيع الإستبانات "توزيعا واسترجاعا" بالعلاقة مع الوزارات المبحوثة

الرقم	الوزارة	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المستردة
15	الثقافة	4	3
16	الأوقاف والشؤون الدينية	4	4
17	التربية والتعليم العالي	3	3
18	الصحة	4	4
19	الزراعة	4	4
20	الإسكان والأشغال العامة	3	3
21	شؤون المرأة	0	0
المجموع		73	68

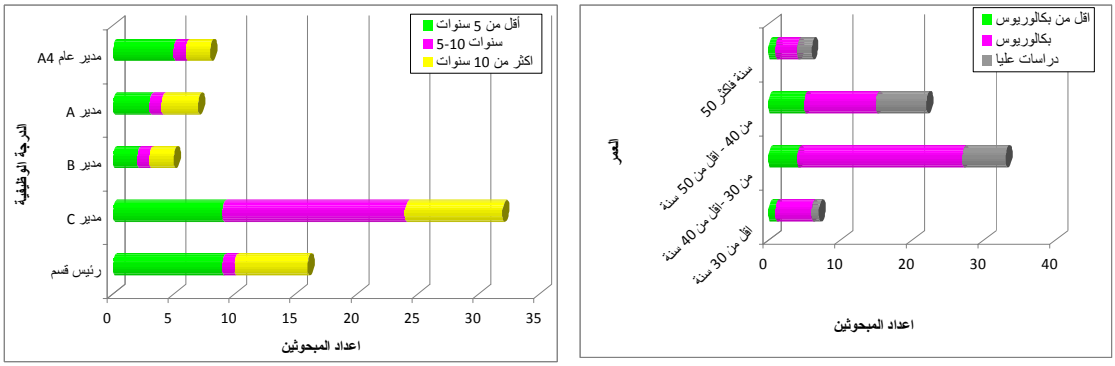
*: تم استثناء وزارة شؤون المرأة، نتيجة لرفض موظفيها تعبئة الإستبانة بسبب وجود خلافات داخلية في الوزارة.

6.3 خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي وصف لأهم خصائص عينة الدراسة، والتي يوضحها الشكل (2.3):



شكل 2.3-أ: خصائص عينة المبحوثين.



شكل 2.3-ب: خصائص عينة المبحوثين.

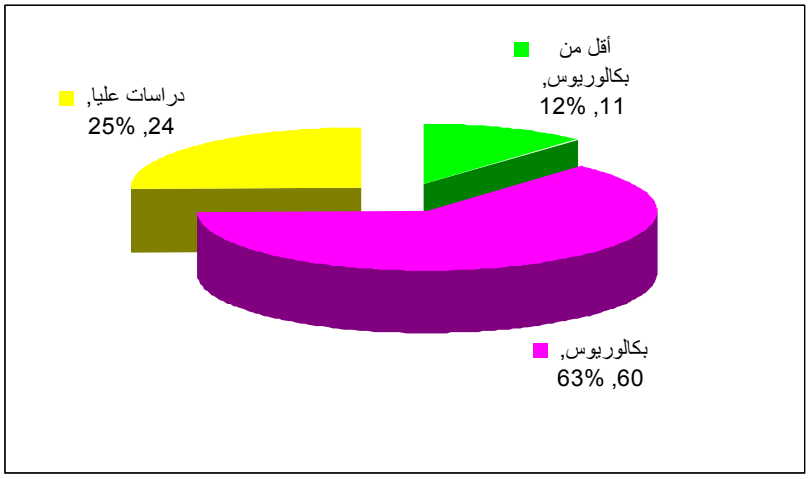
من خلال دراسة الشكل أعلاه، يمكن التوصل لمجموعة من الملاحظات التي توضح خصائص مختلفة لعينة المبحوثين:

- بالنظر إلى العلاقة بين الدرجة الوظيفية والعمر، نجد أن السن ليس مؤثرا في الدرجة الوظيفية، حيث أن الدرجات الوظيفية موزعة على كافة الفئات العمرية المذكورة، أيضاً نلاحظ أن فئة الشباب لهم نصيب جيد في الدرجات الوظيفية العليا وكافة الدرجات الأخرى.
- وبالنظر إلى العلاقة بين الدرجة الوظيفية والجنس، نجد أنه كلما ارتفعت الدرجة الوظيفية، قل عدد الإناث في هذه الدرجات. وأن الإناث تتركز في أدنى الدرجات الوظيفية المذكورة في الدراسة، (مدير C، ورئيس قسم)، ويمكن القول أن هذا يعكس الثقافة الذكورية في مجتمعنا.
- أما فيما يخص العلاقة بين المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية، نجد أن المبحوثين الذين يحملون شهادات علمية أقل، تتركز درجاتهم الوظيفية في الدرجات الأقل، وهي مدير C، ورئيس قسم، وبارتفاع المؤهل العلمي تزداد فرصة الحصول على درجة وظيفية أعلى، حيث أن كافة المبحوثين الذين يحملون درجة مدير A، ومدير عام A4، هم من حملة الشهادات العلمية بكالوريوس، ودراسات عليا. وقد يكون لهذا مؤشر إيجابي، ومحفز لأن تكون المناصب العليا مرتبطة بالمؤهل العلمي الأعلى.
- بينما عند النظر إلى العلاقة بين الجنس والمؤهل العلمي، نجد أن هناك دلالة واضحة على دعم التحصيل العلمي للذكور أكثر من الإناث، وهذا يظهر من الشكل، حيث أن الحاصلين على الدرجات العلمية العليا هم من فئة الذكور أكثر من الإناث.
- أما عن العلاقة بين المؤهل العلمي والسن، فنجد أنه لا يوجد تأثير لأي منهما على الآخر،

حيث يتوزع المؤهل العلمي لدى المبحوثين على كافة الفئات العمرية، ولا يوجد ما يؤشر أو يعطي دلالة محددة لهذه العلاقة.

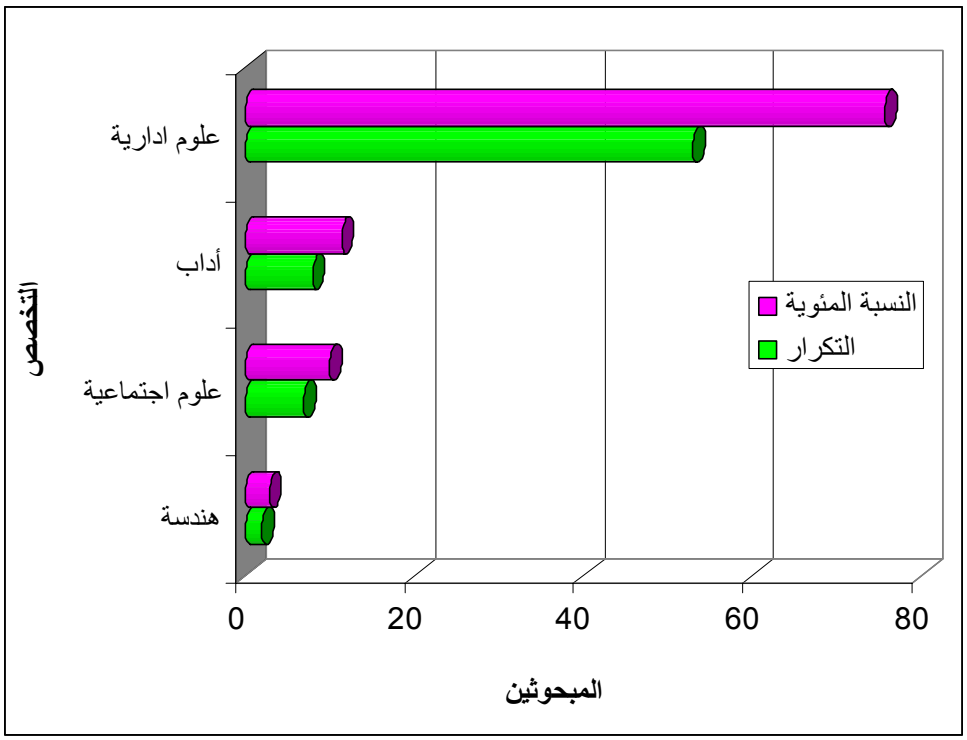
- وأخيراً، عند النظر إلى العلاقة بين سنوات الخبرة في المنصب الأخير، وعلاقتها بالدرجة الوظيفية الحالية، نرى أن هناك مبحوثين لديهم سنوات خبرة في منصب وظيفي لمدة تزيد عن خمس سنوات، وهذا مؤشر سلبي، ويدل على عدم وجود آلية واضحة في الترقيات والانتقال من درجة وظيفية إلى أخرى.
- وبحكم الخبرة الشخصية لدى الباحثة، فإن عدد السنوات المطلوبة للترقية من درجة وظيفية إلى الأعلى منها، هو ست سنوات. ويعتبر استحقاق زمني للموظف.

أما فيما يخص نسب المبحوثين حسب المؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج أن 60% من المبحوثين يحملون درجة البكالوريوس، في حين أن 24% من المبحوثين حاصلين على مؤهل علمي (دراسات عليا)، و16% منهم أقل من بكالوريوس.



شكل3.3: توزيع مبحوثي الدراسة حسب المؤهل العلمي.

أما الشكل (4.3) فيوضح توزيع المبحوثين حسب تخصصاتهم، وقد أظهرت النتائج أن غالبية المبحوثين كانوا ضمن تخصصات العلوم الإدارية، وهذا مؤشر إلى أن إدارة الموارد البشرية في الوزارات تتجه نحو تخصصية أعلى ضمن العلوم الإدارية. وكما تظهر النتائج أن باقي التخصصات كانت بنسب أقل، حيث أن التخصصات الهندسية كانت بنسبة 2.9%، بنما ترتفع النسبة لدى التخصصات الاجتماعية بنسبة 10.3%، والآداب بنسبة 8.8%.



شكل4.3: توزيع مبحوثي الدراسة حسب التخصص.

أما بالنسبة لتوزيع المبحوثين على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، فقد أظهرت النتائج توزيعهم حسب الجدول (6.3):

جدول6.3-أ: توزيع المبحوثين حسب مكان العمل (الوزارة).

الرقم	الوزارة	العدد	النسبة المئوية
1	وزارة العدل	4	5.9
2	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	3	4.4
3	وزارة شؤون الأسرى والمحررين	4	5.9
4	وزارة الاقتصاد الوطني	4	5.9
5	وزارة الشؤون الاجتماعية	4	5.9
6	وزارة الإعلام	2	2.9
7	وزارة النقل والمواصلات	4	5.9
8	وزارة الحكم المحلي	4	5.9
9	وزارة المالية	3	4.4

جدول6.3-ب: توزيع المبحوثين حسب مكان العمل (الوزارة).

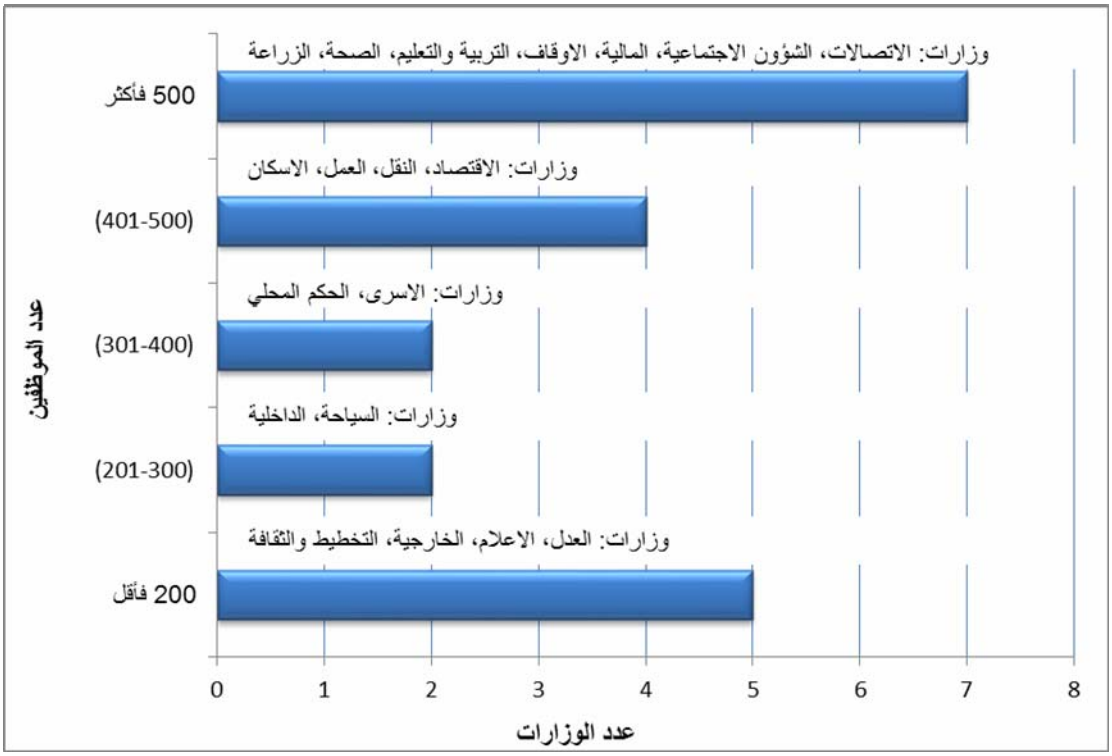
الرقم	الوزارة	العدد	النسبة المئوية
10	وزارة الخارجية	3	4.4
11	وزارة العمل	2	2.9
12	وزارة السياحة والآثار	4	5.9
13	وزارة الداخلية	3	4.4
14	وزارة التخطيط والتنمية الإدارية	3	4.4
15	وزارة الثقافة	3	4.4
16	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	4	5.9
17	وزارة التربية والتعليم	3	4.4
18	وزارة الصحة	4	5.9
19	وزارة الزراعة	4	5.9
20	وزارة الإسكان والأشغال العامة	3	4.4
	المجموع	**68**	**100.0**

أما فيما يتعلق بأعداد الموظفين العاملين في الوزارة، فقد أظهرت النتائج أن عدد الوزارات التي يقل فيها عدد الموظفين عن 200 موظف، هو (5) وزارات، أما الوزارات التي كان عدد الموظفين فيها يتراوح ما بين (201 – 300) فهي وزارتي السياحة الآثار، والداخلية، بينما كان عدد الوزارات التي يتراوح فيها عدد الموظفين ما بين (301 – 400) فهي وزارتين، هما شؤون الأسرى والمحررين، والحكم المحلي، وقد بينت النتائج أن هناك (4) وزارات يتراوح فيها عدد الموظفين ما بين (401 – 500)، و(7) وزارات فيها أكثر من (500) موظف، وهي موضحة في الشكل (5.3) أدناه:

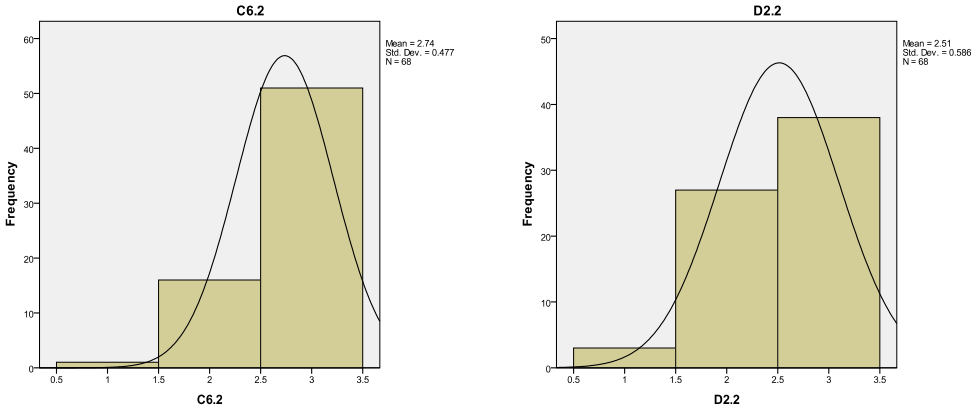
7.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

لمعرفة نوع التحاليل الإحصائية الواجب استخدامها في اختبار الفرضيات، كان لا بد من اختبار توزيع البيانات، لذلك تم استخدام طريقتين هما: الأعمدة مع منحنى التوزيع الطبيعي، ومقارنة المتوسط الحسابي بالوسيط والمنوال.

- طريقة الأعمدة مع خط المنحنى الطبيعي: مثالين لذلك في شكل (6.3):



شكل 5.3: أعداد الموظفين في الوزارات.



شكل 6.3: تمثيل بالأعمدة والمنحنى الطبيعي للإجابات على الفقرات D2.2 وC6.2.

يظهر من خلال الشكل (6.3) أعلاه، أن هناك إزاحة نحو اليمين في المنحنى الطبيعي للبيانات في كلا الحالتين في إشارة إلى أن التوزيع غير طبيعي، وقد تم إعداد الرسم لكامل البيانات سواء للأهمية النسبية أو واقع الحدوث، وكانت على الدوام هناك إزاحات في المنحنيات نحو اليمين أو اليسار في إشارة إلى أن مجمل البيانات غير موزعة توزيعاً طبيعياً.

- مقارنة المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال: حتى يكون التوزيع طبيعي يجب أن تكون قيمهم متساوية، وهو ما لم تظهره النتائج المبينة تفصيلياً في ملحق (4.3)، وعليه يمكن القول بأن توزيع البيانات غير طبيعي، مما يؤكد نتائج الأعمدة والمنحنى الطبيعي.

8.3 قراءة المتوسطات الحسابية للإجابات

ولقراءة تفصيلية عميقة للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في الاستبيان، كان لا بد من تقسيم وتصنيف المتوسطات الحسابية في مجموعات، فيما يلي عرض لها:

1.8.3. تقييم المبحوثين لواقع أداء القيادة الإدارية للموارد البشرية:

تصنيف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول تقييمهم لواقع أداء القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، يلخصه جدول (7.3)

جدول 7.3: تقسيم مقياس ليكرت إلى المتوسطات الحسابية للإجابات (معدل عن قنام، 2009)

المتوسط الحسابي	الدرجة		الاتجاه	التوصية
3.00-2.50	كبيرة	مستوى 2	إيجابي	اتجاه إيجابي جداً، وجب الحفظ عليه
2.49-2.01		مستوى 1	↑	اتجاه إيجابي وجب تعزيزه
2.00	متوسطة			اتجاه غير كافي وجب العمل على رفع مستواه
1.99-1.50	ضعيفة	مستوى 1	↓ سلبي	اتجاه غير مرضي، وجب تكريس كافة الوسائل لرفع مستواه وتحسينه
1.49-1.00		مستوى 2		

2.8.3. التقييم النسبي/ الشدة النسبية لمحاور الدراسة:

تصنيف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول التقييم النسبي للقيادة الإدارية للموارد البشرية ودورها في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، يلخصها جدول (8.3).

3.8.3. واقع أداء القيادة الإدارية للموارد البشرية في الوزارات في تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

تصنيف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول تقييم واقع الحدوث (الأداء) / المعيق للقيادة

الإدارية للموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، يلخصها جدول (9.3).

جدول 8.3: تقسيم جدول المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول التقييم النسبي / الشدة النسبية لمحاور الدراسة (معدل عن قنام، 2009)

التقييم النسبي المتوسط	الدرجة	محاور التقييم	شدة المعيق
10.00 - 9.00	كبيرة جداً	ارتفاع جودة التقييم وأداء القيادة الإدارية للموارد البشرية ↑	ارتفاع شدة الإعاقة أمام تطبيق الإدارية الإستراتيجية في الوزارة ↑
8.99 – 8.50	كبيرة مستوى 2		
8.49 – 8.00	كبيرة مستوى 1		
7.99 -7.00	متوسطة	↓	↓
6.99 – 6.00	ضعيفة	انخفاض مستوى التقييم وأداء القيادة الإدارية للموارد البشرية	انخفاض شدة الإعاقة أمام تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوزارة
أقل من 6.00	ضعيفة جداً		

جدول 9.3: تقسيم المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول تقييم واقع الحدوث للأداء / المعيق (معدل عن قنام، 2009)

المتوسط	درجة الأداء / حدوث المعيق		القيمة
3.00 – 2.50	كبيرة	مستوى ثاني	ارتفاع جودة الأداء في الواقع، وشدة حدوث المعيق في واقع الحال ↑
2.49 – 2.01		مستوى أول	
2.00	متوسطة		↓
1.99 – 1.50	ضعيفة	مستوى أول	انخفاض جودة الأداء في الواقع، وشدة حدوث المعيق في واقع الحال
1.49 – 1.00		مستوى ثاني	

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لفقرات الاستبيان ومجالاته (محاور الدراسة):

1.4 تقييم القيادة الإدارية للموارد البشرية من منظور استراتيجي

في مجال الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس "ما هو دور القيادة الإدارية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟" تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لمحاور التقييم، وجاءت النتائج كما هو مبين أدناه:

1.1.4. قراءة عامة في تقييم القيادة الإدارية للموارد البشرية:

النتائج المتعلقة بالتقييم العام للقيادة الإدارية للموارد البشرية يبينها الجدول (1.4)

1.1.1.4 التقييم النسبي للقيادة الإدارية للموارد البشرية:

استناداً إلى تصنيفات المتوسطات الحسابية في الجدول (8.3)، وإلى النتائج في الجدول (1.4)، فإنه يتضح أن القيمة الكلية للمحاور فيما يتعلق بالأهمية النسبية (7.84)، وهي قيمة متوسطة، وكذلك باقي محاور الدراسة الرئيسة، التي تتراوح المتوسطات الحسابية لها ما بين (7.00-7.99) ، باستثناء محور خصائص القيادة الإدارية، حيث أن المتوسط الحسابي له (8.45)، ووفقاً للجدول

فإنه يعتبر مرتفع من المستوى الأول، وقد يعزى ذلك إلى حاجة الوزارات إلى عـاملين يحملـون شهادات علمية ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العـاملين فـي هـذه الإدارة، ومحور النمط القيادي المستخدم من قبل القيادة الإدارية للموارد البشرية، والـذي جـاء ضـعيف (6.67)، ويعزى انخفاض هذه القيمة إلى وجود فروق في الأهمية النسبية للأنماط القيادية من وجهة نظر العاملين، حيث يرون أن بعض الأنماط القيادية ذات أهمية مرتفعة، في حين أن بعض الأنماط الأخرى ذات أهمية ضعيفة جداً، وهذا ما سيتم توضيحه لاحقاً عند الحديث عـن الـنمط القيـادي المستخدم في الوزارات.

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول القيادة الإداريـة للموارد البشرية من منظور إستراتيجي

الرقم	المحور	الأهمية/الشدة النسبية		واقع الأداء/الإعاقة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.1	خصائص القيادة الإدارية	8.45	0.760	2.59	0.449
.2	النمط القيادي المستخدم من قبل القيادة الإداريـة للموارد البشرية	6.67	0.773	2.40	0.322
.3	العلاقة بين القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	7.93	1.257	2.41	0.501
.4	مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ومدى تطبيقها في الوزارة	7.57	1.498	2.24	0.532
.5	القيادة الإدارية للموارد البشرية والوظـائف مـن منظور إستراتيجي	7.87	1.271	2.33	0.468
الفيمة الكلية		**7.84**	**0.990**	**2.36**	**0.342**

2.1.1.4 تقييم واقع الأداء للقيادة الإدارية للموارد البشرية:

أما فيما يتعلق بواقع الأداء وما تقوم به القيادة الإدارية لإدارة الموارد البـشرية فـي الـوزارات، واستناداً إلى تصنيفات المتوسطات الحسابية في الجدول (9.3)، فقد أظهرت المتوسطات الحـسابية لمحاور الدراسة بشكل عام أن أداء القيادة الإدارية للموارد البشرية مرتفع من المستوى الأول حيث أن المتوسطات الحسابية كانت تتراوح ما بين (2.01-2.49).

باستثناء محور خصائص القيادة الإدارية الذي تميز بأداء مرتفع من المستوى الثاني، وقد يعزى هذا

إلى أن القيادة الإدارية للموارد البشرية تتميز بخصائص تجعلها مؤهلة للقيام بمهامها بـأداء يتميـز بالارتفاع، وأهم هذه الخصائص هو وجود مؤهل علمي ضمن العلوم الإدارية بنسبة مرتفعـة لـدى العاملين في إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أظهرته نتائج التحليـل الخاصـة بخـصائص عينـة الدراسة.

3.1.1.4 مقارنة التقييم النسبي وواقع الأداء:

عند المقارنة بين الأهمية النسبية من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية وواقـع الأداء، نجد أن أداء القيادة الإدارية للموارد البشرية يعتبر مرتفعاً في حـين أن الأهميـة النـسبية جـاءت متوسطة من وجهة نظر العاملين والقيادة الإدارية للموارد البشرية. أما ما يميز هذه القيادة الإدارية أنها ترى أن توفر شهادة وخبرة عملية في تخصص الموارد البشرية يعتبر هاماً، وكذلك في الواقع الموجود في الوزارات يتم تطبيقه فعلياً. حيث أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية للمـوارد البـشرية تهتم في هذه الخصائص وتسعى لتوفيرها.

واستناداً إلى النتائج أعلاه، نجد أن الوزارات الفلسطينية وخصوصاً إدارة الموارد البشرية تتجه نحو تخصصية أعلى في المؤهل العلمي الذي يحمله العاملون لديها، وهذا يتفق عليه العاملون في أرائهم، وكذلك ما يطبق على أرض الواقع.

وهذا إن دل على شي، يدل على أن وجود كادر مؤهل في إدارة الموارد البشرية وبنسبة عالية ممن يحملون شهادات علمية من بكالوريوس فأكثر، والتخصص ضمن العلوم الإدارية، هذا مؤشر جيـد ينبئ بمستقبل أفضل تطمح إدارة الموارد البشرية في الوصول إليه،من خلال ما يمكن توفيره مـن خصائص قيادية في العاملين لديها، وكذلك يسهل عملية تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

2.1.4 خصائص القيادة الإدارية:

في مجال الإجابة على سؤال الدراسة "ما هي المؤهلات التي تمتلكهـا القيـادة الإداريـة للمـوارد البشرية، وهل تستطيع من خلالها القيام بدورها في الإدارة الإستراتيجية للمـوارد البـشرية؟" تـم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور خصائص القيـادة الإداريـة للمـوارد البشرية، وجاءت النتائج كما هو مبين أدناه:

جدول2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور خصائص القيادة الإدارية للمـوارد البشرية.

الرقم	الخصائص	الأهمية/الشدة النسبية		واقع الأداء/الإعاقة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
B1	شهادة علمية جامعية ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية	8.26	1.205	2.47	0.680
B2	خبرة عملية لدى مسئول إدارة الموارد البشرية	8.68	0.818	2.72	0.514
B3	درجة وظيفية تمنح مصدر قوة يزيد من قوة التأثير على العاملين	8.42	1.002	2.59	0.579

1.2.1.4 التقييم النسبي للقيادة الإدارية للموارد البشرية:

بعد الاطلاع على الجدول (2.4)، تظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لخصائص القيادة الإداريـة للموارد البشرية تعتبر ذات أهمية مرتفعة من المستوى الأول والثاني، وهذا يدل علـى أن امـتلاك العاملين لشهادة علمية وخبرة في تخصص إدارة الموارد البشرية يعتبر هاماً من وجهة نظر القيادة الإدارية للموارد البشرية في الوزارات، وكذلك وجود درجة وظيفية للقائد الإداري فـي المـوارد البشرية يعتبر هاماً من المستوى الأول، وذلك لزيادة التأثير على العاملين.سـعياً لتحقيـق أهـداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.

2.2.1.4 تقييم واقع الأداء للقيادة الإدارية للموارد البشرية:

أما من حيث الواقع وما تمتلكه هذه القيادة من هذه الخصائص، فإن المتوسطات الحـسابية لواقـع الأداء أظهرت أن القيادة الإدارية للموارد البشرية تمتلك هذه الخصائص بدرجة كبيرة من المستوى الأول والثاني، وهذا يعتبر إيجابياً ويجب تعزيزه والحفاظ عليه

3.2.1.4 مقارنة التقييم النسبي وواقع الأداء:

عند مقارنة أهمية توفر خصائص للقيادة الإدارية للموارد البشرية مع واقع وجودها يتبين أن هنـاك توافق بين الجانبين، أي أن القيادة الإدارية للموارد البشرية ترى أن توفر هذه الخصائص يعتبر ذو

أهمية مرتفعة من المستوى الأول والثاني، وأن واقع الأداء الموجود أيضاً يعتبر أداء مرتفـع مـن المستوى الأول والثاني. وهذا مدلول إيجابي يجب الحفاظ عليه والعمل على تعزيزه.

واستناداً إلى ما سبق، فإن الواقع الموجود في إدارات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، يتلاءم نسبياً مع ما تطمح هذه الإدارات في الوصول إليه، وعليه يجـب تعزيـز هـذه الخصائص، والاهتمام باختيار العاملين في الوزارات بشكل عام، وفي إدارة الموارد البشرية بشكل خاص. لأن هؤلاء العاملين لهم دور لا يمكن تجاهله في عملية الإدارة الإستراتيجية في الـوزارة. كما وأن اهتمام الوزارات الفلسطينية في الخطط الإستراتيجية وإعداد الإستراتيجيات، يلقـي عبئـاً ثقيلاً على كاهل إدارة الموارد البشرية في اختيار أفضل الكوادر المؤهلة، للـسعي لتحقيـق الإدارة الإستراتيجية بشكل كامل.

3.1.4 النمط القيادي المستخدم من قبل القيادة الإدارية للموارد البشرية:

في مجال الإجابة على سؤال الدراسة "ما هو نمط القيادة الإدارية المستخدم لـدى إدارات المـوارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟" تم احتساب المتوسطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لمحور النمط القيادي المستخدم من قبل القيادة الإدارية للموارد البشرية، وجاءت النتائج كما هو مبين أدناه:

جدول 3.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور النمط القيادي المستخدم من قبل القيادة الإدارية للموارد البشرية

الرقم	الخصائص يقوم مسئول الموارد البشرية بـ:	الأهمية/الشدة النسبية		واقع الأداء/الإعاقة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
C1	بتركيز جميع السلطات بيده.	4.15	1.136	2.53	0.585
C2	إعطاء الحرية الكاملة في العمل.	7.57	1.226	2.29	0.575
C3	السعي للحصول على أفكار المرؤوسين لاستخدامها في صنع القرارات.	3.09	1.075	2.53	0.585
C4	استخدام أفكار المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل.	3.94	1.280	2.43	0.676
C5	السعي للحصول على رضا العاملين.	8.07	1.159	2.50	0.611
C6	السعي لتحقيق دافعية أعلى نحو الأداء.	8.34	1.045	2.74	0.477

دول 3.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور النمط القيادي المستخدم من قبل القيادة الإدارية للموارد البشرية

الرقم	الخصائص يقوم مسئول الموارد البشرية بـ:	الأهمية/الشدة النسبية		واقع الأداء/الإعاقة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
C7	مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل.	8.16	1.253	2.49	0.680
C8	تفويض المرؤوسين باتخاذ القرارات ضمن إطار محدد.	7.79	1.410	2.31	0.697
C9	السماح للمرؤوسين بمناقشة أمور العمل بحرية.	8.35	1.033	2.71	0.490
C10	السعي للتركيز على الجانب الإنساني في العمل.	8.06	1.208	2.53	0.585
C11	إعطاء ثقة للمرؤوسين في أمور العمل.	8.06	1.170	2.57	0.581
C12	تفضيل اتخاذ القرارات وحده وإعلام المرؤوسين بها.	4.88	1.560	1.79	0.703
C13	الاهتمام بالإنتاجية أكثر من الاهتمام بالعاملين.	4.04	1.398	1.90	0.672
C14	الاعتماد على نمط قيادي موحد في جميع المواقف.	7	1.360	1.90	0.626
C15	مراعاة متغيرات الموقف لتحقيق أهداف العمل.	7.91	1.143	2.43	0.606
C16	مطالبة المرؤوسين بتنفيذ خطط العمل دون المساهمة في وضعها.	5.09	1.194	2.54	0.584
C17	مراعاة متغيرات الموقف المتعلقة بالكفاءة لدى المرؤوسين.	7.84	1.087	2.40	0.626
C18	السعي لدعم المرؤوسين حسب درجة الخبرة لديهم.	7.68	1.239	2.28	0.688
C19	توجيه المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل حسب الظروف المتوفرة	8.16	1.180	2.59	0.579
C20	توزيع الواجبات على المرؤوسين دون مراعاة قدراتهم.	5.24	1.271	2.56	0.608

يوضح الجدول المبين أعلاه (جدول 3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخـصائص الأنماط القيادية، والذي يمكن من خلالها التعرف على النمط القيادي المستخدم في وزارات الـسلطة الوطنية الفلسطينية من قبل القيادة الإدارية للموارد البشرية، حيث تم توزيع الفقرات لوصف الأنماط القيادية حسب تصنيف دراسات ليكرت، بالإضافة إلى النظرية الموقفية، وذلك على النحـو المبـين فيما يأتي:

- النمط القيادي التسلطي المستغل: الفقرات (C3-C4-C12-C13).
- النمط الأوتوقراطي الخير: الفقرات (C1-C12-C13-C16-C20).
- النمط المشارك: الفقرات (C7-C8-C9-C18).
- النمط الديمقراطي: الفقرات (C2-C5-C6-C9-C10-C11).
- النظرية الموقفية: الفقرات (C14-C15-C17-C19).

وسيتم توضيح كل نمط في جدول خاص به في ملحق الدراسة (1.4). ومن خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط قيادي، والموضحة في جدول (4.4) أدناه، أظهرت النتائج ما يلي:

جدول4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصنيف الأنماط القيادية الإدارية

الرقم	الأنماط القيادية	الأهمية/الشدة النسبية		واقع الأداء/الإعاقة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.1	النمط التسلطي المستغل	3.99	0.896	2.19	0.367
.2	النمط الأوتوقراطي	4.68	0.861	2.26	0.371
.3	النمط المشارك	8.02	0.991	2.47	0.470
.4	النمط الديمقراطي	8.08	0.875	2.56	0.361
.5	النظرية الموقفية	7.75	0.848	2.35	0.399

1.3.1.4 التقييم النسبي للأنماط القيادية لإدارة الموارد البشرية:

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4.4) أن الأنماط القيادية الأكثر أهمية من وجهة نظر العاملين في القيادة الإدارية للموارد البشرية، هما النمطين الديمقراطي والمشارك، حيث يدل المتوسط الحسابي لهما على ارتفاع جودة التقييم من المستوى الأول (8.08 – 8.02) على الترتيب، في حين أن الأنماط القيادية الأقل أهمية من وجهة نظر العاملين هما التسلطي والمستغل، والأوتوقراطي، حيث جاء المتوسط الحسابي لهما (3.99 -4.68)، وهي أهمية ضعيفة جداً، وهذا مؤشر على أن هذان النمطان من الأنماط التي يعتبرها العاملون أنماط سلبية غير مرغوب في استخدامها. بينما يرى المبحوثين أن أهمية استخدام النظرية الموقفية في القيادة هي ذات أهمية متوسطة.

2.3.1.4 تقييم واقع الأداء للأنماط القيادية للموارد البشرية:

أما من ناحية واقع الأداء، فقد أظهرت النتائج استخدام القيادة الإدارية للموارد البشرية لنمطين قياديين، وهما، النمط الديمقراطي بالدرجة الأولى، والنمط المشارك بالدرجة الثانية، كما وأظهرت استخدام باقي الأنماط القيادية الأخرى ولكن بدرجة متوسطة، وقد يعتبر وجود الأنماط القيادية الأخرى وممارستها في الوزارات مؤشر سلبي، لأن وجود نمط القيادة التسلطي المستغل ضمن واقع أداء القيادة الإدارية للموارد البشرية، وكذلك نمط أوتوقراطي مؤشر سلبي حتى وإن كان بدرجة متوسطة نسبياً.

3.3.1.4 مقارنة التقييم النسبي وواقع الأداء للأنماط القيادية للموارد البشرية:

وعند مقارنة نتائج التقييم مع الأداء نجد أن هناك عدم وجود انسجام بين الأهمية وواقع الأداء حيث يرى المبحوثين أن أهمية استخدام النمطين التسلطي المستغل والأوتوقراطي هي منخفضة جداً، بالرغم من مخالفة الواقع لهذه الأهمية، حيث يرى المبحوثين أن القيادة الإدارية للموارد البشرية تمارس هذه الأنماط بدرجة متوسطة، وهذا مؤشر سلبي، قد يقلل من دافعية العاملين للعمل، وبالتالي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء. أما فيما يتعلق بالأنماط القيادية المستخدمة وذات الأهمية المرتفعة، فقد اتفق المبحوثين على أهمية النمطين الديمقراطي والمشارك، مع ما تمارسه القيادة الإدارية للموارد البشرية على ارض الواقع، إذ أن استخدام هذان النمطان، وتعزيز العمل على استخدامهما والتقليل من استخدام النمطين التسلطي والأوتوقراطي، قد يعزز ثقة العاملين بالقيادة الإدارية ويرفع من مستوى الأداء.

واستناداً إلى ما سبق وبالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة الشريف (2004)، والغبيوي (2003) _وهما الدراستان الأقرب للدراسة الحالية_ نجد تشابهاً كبيراً في النتائج، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الشريف (2004) في استخدام أكثر من نمط قيادي واحد من قبل القيادة الإدارية، أما بالنسبة للنمط الأكثر استخداماً فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراستي الشريف (2004)، والغبيوي (2003) أن النمط الديمقراطي، هو الأكثر استخداماً والأكثر قبولاً من العاملين، وهذه ما دلت عليه دراسة الغبيوي (2003)، في وجود علاقة طردية موجبة بين مستوى الأداء والنمط القيادي الديمقراطي، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية، لأنه النمط الأكثر أهمية من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية. أما فيما يتعلق بالنمط الأقل استخداماً وأهميةً، فقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراستين المذكورتين على أن النمط الأوتوقراطي هو ذلك النمط الأقل استخداماً

من قبل القادة الإداريين.

وبالرجوع إلى الأدبيات، يمكن ملاحظة إشادة لايكرت كما ورد في حـريم (2004)، أن اسـتخدام النظامين المشارك والديمقراطي حقق أعلى نتائج في مستوى الأداء. وكما وضح حريم أيـضاً أنـه ليس هناك نمط قيادي واحد هو الأفضل، من خلال ما أظهرته نظرية هيرسي _بلانشادر الموقفية، والتي تؤكد على أهمية الموقف. وعليه، فإن وجود نمطين قياديين في وزارات الـسلطة الوطنيـة الفلسطينية، هو مؤشر جيد، خاصة وأن الأنماط التي تمارسـها القيـادة الإداريـة (الـديمقراطي، المشارك) هي من أفضل الأنماط القيادية، ولكن يجب العمل على تقليل استخدام النمطين التـسلطي المستغل والأوتوقراطي، وذلك لرفع مستوى الثقة بين العاملين والقادة الإداريـين، وكـذلك لرفـع مستوى أداء العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والـسياسات المتعلقـة بالعمل.

4.1.4 محور العلاقة بين القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

في مجال الإجابة على سؤال الدراسة "ما هو دور القيادة الإدارية في الـربط بـين إدارة المـوارد البشرية والإستراتيجية المتبعة في الوزارة؟" تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور العلاقة بين القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فـي الـوزارة، وجـاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (5.4).

جدول 5.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور العلاقة بـين القيـادة الإداريـة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الرقم	الخصائص إدارة الموارد البشرية تقوم بـ:	الأهمية/الشدة النسبية		واقع الأداء/الإعاقة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
D1	توفير إستراتيجية واضحة لها تنسجم مع إستراتيجية الوزارة	7.76	0.746	2.29	0.648
D1	توفير إستراتيجية واضحة لها تنسجم مع إستراتيجية الوزارة	7.76	0.746	2.29	0.648
D2	الوظائف المساندة التي تساعد في القيام بالوظائف الأساسية في الوزارة.	8.06	1.392	2.51	0.586

جدول 5.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور العلاقة بين القيـادة الإداريـة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الرقم	الخصائص إدارة الموارد البشرية تقوم بـ:	الأهمية/الشدة النسبية		واقع الأداء/الإعاقة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
D3	استثمار العامل البشري ليحقق عوائد طويلة الأجل للوزارة.	7.71	1.446	2.29	0.714
D4	السعي لاختيار النمط القيادي الذي يناسب إستراتيجية الوزارة.	7.74	1.570	2.32	0.701
D5	السعي لتحقيق أهداف الوزارة من خلال العامل البشري فيها.	7.96	1.398	2.46	0.609
D6	السعي لتحقيق التكامل بين إستراتيجيتها وإستراتيجية الوزارة.	8.07	1.479	2.46	0.609
D7	السعي لتحقيق إستراتيجية الوزارة من خلال الاستغلال المناسب للموارد البشرية.	7.99	1.398	2.40	0.694
D8	السعي لرفع نسبة الأداء من خلال إيجاد تناسق بين إستراتيجيتها وإستراتيجية الوزارة.	7.97	1.574	2.44	0.632
D9	المساعدة في وضع إستراتيجية الوزارة من خلال توفير المعلومات اللازمة عن الموارد البشرية.	8.14	1.371	2.51	0.635

1.4.1.4 التقييم النسبي للعلاقة بين القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية:

أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية للموارد البشرية لها دور في الربط بين القيـادة الإداريـة فـي الوزارة والإدارة الإستراتيجية فيها، وذلك من خلال الربط بين العمليتين، بقيـام القيـادة الإداريـة للموارد البشرية بعدة مهام. وتبين من خلال الجدول (5.4) أعلاه، أن قيام إدارة المـوارد البـشرية بالوظائف المساندة يساعد في القيام بالمهام الأساسية في الوزارة، وأن ذلك له أهمية مرتفعـة مـن المستوى الأول، وكذلك المساعدة في وضع إستراتيجية الوزارة من خلال توفير المعلومات اللازمة عن الموارد البشرية، في حين أن باقي المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية هي ذات أهميـة متوسطة من وجهة نظر المبحوثين.

كما ويرى المبحوثين أن استثمار العامل البشري لتحقيق عوائد طويلة الأجل للوزارة لا يعتبـر ذو أهمية مرتفعة وإنما هو الأقل أهمية نسبةً لباقي المهام.

2.4.1.4 تقييم واقع الأداء للعلاقة بين القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية:

أما فيما يتعلق بواقع أداء القيادة الإدارية للموارد البشرية في هذا الجانب، فقد أظهـرت النتـائج أن كافة المهام التي تقوم بها القيادة الإدارية للموارد البشرية هي ذات أداء مرتفع من المـستوى الأول والثاني، ولم تظهر النتائج أداء ضعيفاً في هذا الجانب، وهذا يدل على وجود أداء إيجابي ومرتفـع من قبل القيادة الإدارية للموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محاولة الـربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والإدارة الإستراتيجية للوزارة، ويظهر هذا بشكل بـارز في إجابات المبحوثين، حول سعي هذه القيادة لتحقيق التكامـل بـين إسـتراتيجيتها وإسـتراتيجية الوزارة، وكذلك المساعدة في وضع إستراتيجية الوزارة من خلال توفير المعلومات اللازمـة عـن الموارد البشرية.

3.4.1.4 مقارنة التقييم النسبي وواقع الأداء للعلاقة بين القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية:

عند المقارنة بين التقييم النسبي والأداء الفعلي نجد أن أداء القيادة الإدارية هو أداء مرتفـع وهـذا مدلول إيجابي، في حين أن المبحوثين يرون أنه ذو أهمية متوسطة، وهذا يدل على الحاجة لتعزيـز مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها لدى العاملين في إدارة الموارد البشرية، سعياً لرفـع مـستوى الأداء من مرتفع مستوى أول إلى مرتفع مستوى ثان، أو مرتفع جداً.

استناداً إلى ما سبق، فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تقـوم بتعزيـز مفهـوم وأهميـة الإدارة الإستراتيجية لدى العاملين، وذلك لأهميتها على المدى البعيد، لأن إجابات المبحوثين تدل على عدم وعيهم بأهمية الإدارة الإستراتيجية، بالرغم من المؤهلات العلمية التي يمتلكونها، خاصةً وأن غالبية المبحوثين هم ممن يحملون شهادات علمية ضمن تخصصات العلوم الإدارية، وهذا ما يؤكد شكوك الباحثة في عدم المصداقية العالية لدى المبحوثين في الإجابة على هذا المحور. علماً أنه ومن واقـع عمل الباحثة كموظفة في إحدى الوزارات، ومعايشتها للواقع، فإن ما يطبق في الواقع يخالف ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين. ولكن بالرجوع إلـى الأدبيـات ذات العلاقـة بالإدارة الإستراتيجية وأهميتها، فإن النداوي (2009) يرى أن الإستراتيجية وتوفرها في أي منظمة يعتبر عاملاً هاماً لتحقيق أهداف المنظمة. خاصةً وأن الإستراتيجية تضمن للمنظمة الاستخدام السليم

والفاعل للموارد التي تمتلكها المنظمة بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص. كما أن الإستراتيجية تؤدي إلى تحسين وارتفاع نسبة الأداء. كما يرى النداوي أيضاً، أن أهمية الإستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية، هي تعبير عن مساهمة منظمة في تحديد مدى فاعلية عمليات تخطيط الموارد البشرية ومزايا وعيوب التدريب، وتحديد عناصر القوة والضعف.

5.1.4. مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ومدى تطبيقها في الوزارة من قبل القيادة الإدارية للموارد البشرية:

في مجال الإجابة على سؤال الدراسة "ما هو دور القيادة الإدارية للموارد البشرية في تنفيذ مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية من إعداد وتنفيذ وتقييم؟"، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ومدى تطبيقها في الوزارة من قبل القيادة الإدارية للموارد البشرية، وجاءت النتائج كما هو مبين أدناه:

جدول6.4-أ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية.

الرقم	المراحل تقوم إدارة الموارد البشرية في الوزارة بـ:	الأهمية/الشدة النسبية		واقع الأداء/الإعاقة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
E1	المساهمة في وضع رؤية واضحة للوزارة.	7.72	1.683	2.28	0.643
E2	المساهمة في وضع رسالة الوزارة عند إعداد الإستراتيجية.	7.74	1.689	2.28	0.688
E3	المساهمة في عملية المسح البيئي لتحديد العوامل الإستراتيجية المؤثرة على الوزارة.	7.35	1.717	2.06	0.770
E4	بتحديد نقاط القوة المتوفرة في الوزارة من خلال إجراء عملية المسح البيئي الداخلي.	7.31	1.597	1.99	0.702
E5	بتحديد نقاط الضعف في الوزارة من خلال إجراء عملية المسح البيئي الداخلي.	7.24	1.846	2.07	0.739
E6	بتحديد الفرص المتاحة أمام الوزارة في البيئة الخارجية.	7.18	1.828	1.99	0.723
E7	بتحديد التهديدات التي تعيق الوزارة في البيئة الخارجية.	7.26	1.784	2.06	0.751

جدول6.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعياريـة لمحـور مراحـل عمليـة الإدارة الإستراتيجية.

الرقم	المراحل تقوم إدارة الموارد البشرية في الوزارة بـ:	الأهمية/الشدة النسبية		واقع الأداء/الإعاقة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
E8	المساهمة في وضع أهداف الوزارة بما ينسجم مع الموارد البشرية المتاحة.	7.82	1.554	2.38	0.670
E9	بمتابعة نتائج الأداء من خلال مقارنتها بالأداء المخطط له ضمن الإستراتيجية.	7.59	1.957	2.28	0.770
E10	بالتعاون مع جميع الإدارات في الوزارة لتحقيق التكامل بين إستراتيجيتها وإستراتيجية الوزارة.	7.82	1.701	2.47	0.657
E11	ببناء خطتها الإستراتيجية على أساس الخطة الإستراتيجية للوزارة.	7.90	1.556	2.43	0.606
E12	ترجمة خطتها الإستراتيجية إلى أنشطة.	7.94	1.646	2.46	0.633
E13	المساهمة في صياغة إستراتيجيات الوزارة.	7.60	1.658	2.34	0.704

1.5.1.4 التقييم النسبي لمراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ومدى تطبيقها في الوزارة:

أظهرت النتائج أن مبحوثي الدراسة يرون أن الأهمية النسبية للدور الذي تقوم به القيـادة الإداريـة للموارد البشرية في تنفيذ مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية من إعداد وتنفيـذ وتقيـيم، ذو أهميـة متوسطة، وأن أهم ما تقوم به القيادة الإداريـة للمـوارد البـشرية فـي مراحـل عمليـة الإدارة الإستراتيجية هو بناء خطتها الإستراتيجية على أساس الخطة الإستراتيجية للوزارة، وترجمة هـذه الخطة إلى أنشطة.

2.5.1.4 تقييم واقع الأداء لمراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ومدى تطبيقها في الوزارة:

أما فيما يتعلق بواقع أداء القيادة الإدارية للموارد البشرية، فقـد أظهـرت النتـائج أن أداء القيـادة الإدارية للموارد البشرية في عملية المسح البيئي الداخلي والخارجي هو أداء ضعيف، وهـذا يـدل على اتجاه غير مرض ويجب تكريس كافة الوسائل لرفع مستواه وتحـسينه. فـي حـين أن بـاقي المراحل جاءت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.01-2.49)، أي أداء مرتفع أن المستوى الأول، وكان لبعض هذه المراحل اهتماماً أعلى من غيره لدى القيادة الإدارية للموارد البشرية، مثل تعاون

هذه القيادة مع باقي الإدارات العامة في الوزارة لتحقيق التكامل بين إستراتيجيتها وإستراتيجية الوزارة، وكذلك بناء خطتها الإستراتيجية على أساس الخطة الإستراتيجية للوزارة وترجمتها إلى أنشطة، وهذا ما أظهرته النتائج من خلال المتوسطات الحسابية.

3.5.1.4 مقارنة التقييم النسبي وواقع الأداء لمراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ومدى تطبيقها في الوزارة:

عند مقارنة الأهمية النسبية لمراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية مع واقع الأداء، نرى أن هناك انسجاماً في بعض المراحل التي تقوم بها القيادة الإدارية من حيث الأهمية وارتفاع الأداء، مثل قيام القيادة الإدارية للموارد البشرية ببناء خطتها الإستراتيجية على أساس الخطة الإستراتيجية للوزارة وترجمتها إلى أنشطة، وتعاونها مع باقي الإدارات العامة في الوزارة لتحقيق التكامل بين إستراتيجيتها وإستراتيجية الوزارة.

في حين أن هناك اختلافاً بين الأهمية وواقع الأداء في بعض الجوانب الهامة، حيث يرى المبحوثين أن هناك أهمية متوسطة نسبياً لإجراء المسح البيئي بنوعيه، الداخلي والخارجي، ولكن أداء القيادة الإدارية للموارد البشرية في هذا الجانب كان أداء ضعيفاً.

واستناداً على ذلك، وبالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية، فإن خطوات عملية الإدارة الإستراتيجية، هي خطوات هامة لأي منظمة، حيث أظهرت نتائج دراسة زيداني (2008)، ضعفاً في تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك في تحديد نقاط القوة والضعف، لذا أوصت تلك الدراسة بضرورة تشكيل لجنة لتحليل البيئتين الداخلية والخارجية. وهذا ما يمكن الاتفاق عليه في نتائج وتوصيات الدراسة الحالية، حيث أن أداء القيادة الإدارية للموارد البشرية لهذه الوظائف ضعيف. ويجب تعزيزه وتدريب العاملين في الوزارات وتأهيلهم للقيام بعملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أما في الأدبيات، فإن عدم قيام القيادة الإدارية للموارد البشرية بعملية المسح البيئي، تُفقد هذه القيادة أحد أهم الركائز الأساسية التي لا بد من استيعابها من قبل هذه القيادة، وهي كما وضحها صالح، والسالم (2006)، الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية، كونها تقدم مجموعة من الفرص والتهديدات لأي منظمة، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بالاعتراف بهذه التأثيرات، في محاولة منها لاستثمار الفرص والتقليل من التهديدات أو تجنبها.

بينما قيام القيادة الإدارية للموارد البشرية، بباقي مراحل الإدارة الإستراتيجية الأخرى، وحسب مـا وضحه صالح، والسالم (2006). فإنه يساعد المنظمة على التركيز على تحقيق رسـالتها، وكـذلك وضع أهدافها الإستراتيجية، واتخاذ القرارات المناسبة، وأيضاً الاهتمام بجميع العاملين، وكـل مـا يتعلق بهم ويحقق التكامل مع إستراتيجية المنظمة.

6.1.4 القيادة الإدارية للموارد البشرية والوظائف التي تقوم بها من منظور إستراتيجي:

في مجال الإجابة على سؤال الدراسة "ما هو دور القيادة الإدارية للموارد البشرية في تطبيق مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية أثناء قيامها بوظائفها كإدارة للموارد البشرية في الوزارة؟"، تم احتـساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة الإدارية للموارد البشرية والوظائف التي تقوم بها من منظور إستراتيجي، وجاءت النتائج كما هو مبين أدناه:

جدول 7.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوظائف القيادة الإدارية مـن منظـور إستراتيجي

الرقم	الوظيفة	الأهمية/الشدة النسبية		واقع الأداء/الإعاقة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
F1	السعي لتكوين قوى عاملة ذات كفاءة عالية في الوزارة.	8.38	1.120	2.62	0.574
F2	تحليل الوظائف بما ينسجم مع إستراتيجية الوزارة.	7.96	1.298	2.37	0.687
F3	توصيف الوظائف في هيكلية الوزارة بما ينسجم مع الإستراتيجية.	8.13	1.221	2.50	0.586
F4	تحديد احتياجات الوزارة من العاملين بما يتوافق مع إستراتيجية الوزارة.	8.01	1.344	2.37	0.667
F5	تحديد الأعداد من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الوزارة.	7.99	1.521	2.40	0.650
F6	استقطاب الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة.	7.79	1.680	2.34	0.725
F7	المفاضلة بين المتقدمين للوظائف لاختيار الأفضل.	8.19	1.307	2.50	0.702
F8	اختيار أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.	8.40	1.174	2.63	0.596

جدول 7.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوظائف القيادة الإدارية من منظـور إستراتيجي

الرقم	الوظيفة	الأهمية/الشدة النسبية		واقع الأداء/الإعاقة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
F9	حصر الاحتياجات التدريبية في الوزارة.	8.13	1.485	2.38	0.670
F10	متابعة تنفيذ البرامج التدريبية.	7.71	1.556	2.24	0.694
F11	تقييم نتائج التدريب للموارد البشرية في الوزارة.	7.55	1.660	2.18	0.732
F12	وضع سياسة تضمن الحفاظ على الموارد البشرية ذات الكفاءة في الوزارة.	7.53	1.766	2.15	0.738
F13	تطوير نظام حوافز فاعل بشكل مستمر.	7.10	2.293	1.91	0.748
F14	تحقيق التكامل بين أهداف الموارد البشرية وأهداف الوزارة.	7.72	1.647	2.28	0.666
F15	توفير وسائل الصحة والسلامة الخاصة بظروف العمل.	7.71	2.023	2.19	0.758
F16	توفير نظام شكاوي يخدم العاملين في الوزارة.	7.63	1.795	2.16	0.784

1.6.1.4 التقييم النسبي لوظائف القيادة الإدارية للموارد البشرية من منظور إستراتيجي:

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الإدارية للموارد البشرية لديها أهمية نسبية مرتفعة لـدى قيامهـا ببعض الوظائف من منظور إستراتيجي، وأهمها اختيار أفضل المتقدمين للوظائف الـشاغرة ممـن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، ويليها في الأهمية السعي لتكوين قوى عاملة ذات كفاءة عاليـة فـي الوزارة، بينما تميزت الوظائف الأخرى بأهمية مرتفعة مـن المـستوى الأول، وبعـضها أهميـة متوسطة نسبياً. أما الوظيفة الأقل أهمية نسبية هي تطوير نظام حوافز فاعل بشكل مستمر، حيـث أظهرت إجابات المبحوثين أهمية نسبية متوسطة لكنها الأقل مقارنة بباقي الوظائف.

2.6.1.4 تقييم واقع الأداء لوظائف القيادة الإدارية للموارد البشرية من منظور إستراتيجي:

أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بواقع الأداء الفعلي لوظائف القيادة الإدارية للموارد البشرية مـن منظور إستراتيجي أن القيادة الإدارية تقوم بوظائفها من منظور إستراتيجي بشكل كبير من المستوى الأول والثاني، أي أن أداءها يمكن وصفه بأنه أداء مرتفع من المستوى الأول والثاني، وقد تميـزت

بعض الوظائف بأداء مرتفع من المستوى الثاني مثل السعي لتكوين قوى عاملة ذات كفاءة عالية في الوزارة، واختيار أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة ممن تتوفر فيهم الـشروط المطلوبـة، بعـد المفاضلة بين المتقدمين للوظائف.

هذا بالإضافة إلى قيام القيادة الإدارية بتوصيف الوظائف في هيكلية الـوزارة بمـا ينـسجم مـع الإستراتيجية أيضاً من منظور إستراتيجي. في حين أظهـرت الدراسـة أن أداء القيـادة الإداريـة للموارد البشرية هو أداء ضعيف من المستوى الأول في قيامها بتطوير نظام حوافز فاعـل بـشكل مستمر، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم توفر موازنات تساعد إدارة الموارد البشرية على تطوير نظام حوافز فاعل.

3.6.1.4 مقارنة التقييم النسبي ووافع الأداء لوظائف القيادة الإدارية للموارد البشرية من منظور إستراتيجي:

عند مقارنة نتائج التقييم النسبي مع الأداء الفعلي فيما يتعلق بوظائف القيادة الإدارية للموارد البشرية من منظور إستراتيجي، فإن المبحوثين يرون أن هناك وظائف ذات أهمية نسبية مرتفعة وأن الأداء الفعلي لهذه الوظائف أيضاً مرتفع، كسعي هذه القيادة إلى تكوين قوى عاملة ذات كفاءة عاليـة فـي الوزارة، كما أن هناك بعض الوظائف يمكن وصف أداءها بأنه منخفض ولكن يرى المبحـوثين أن له أهمية نسبية متوسطة، ولهذا دلالة أن بعض الوظائف تعتبر مهمة نسبياً ولكن أداء القيادة الإدارية للموارد البشرية فيها منخفض وبحاجة لرفع مستواه وتحسينه.

واستناداً إلى ما سبق، وبالرجوع إلى الأدبيات ذات العلاقة، فإن قيام القيادة الإدارية للموارد البشرية بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي، وقيامها بأداء وظائفها من منظور إسـتراتيجي يـساعدها فـي معرفة إمكانات المنظمة من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية، كما يساعدها في وضع وتطـوير إستراتيجية بشكل يتوافق مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها.

وقد وضح عقيلي (2005) كما ورد في الغـزاوي، وجـواد (2010)، أن الإدارة الإسـتراتيجية للموارد البشرية يعتبر معيار أساسي في مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، وأن هناك علاقة مباشرة بين نجاح إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية لهـذه المـوارد، وارتفـاع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

2.4 معيقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوزارة

في مجال الإجابة على سؤال الدراسة:

"ما هي المعيقات التي تحول دون تطبيق القيادة الإدارية لـلإدارة الإسـتراتيجية فـي الـوزارات بالمستوى المطلوب؟" تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لمحـور معيقـات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوزارة، وهو المحور الأخير في الاستبيان، وجاءت النتائج كما هو مبين أدناه:

جدول 8.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

الرقم	المعيقات	الشدة النسبية		واقع الإعاقة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
G1	عدم توصيل الإستراتيجية إلى المستوى التشغيلي في الوزارة.	7.81	1.237	2.24	0.649
G2	عدم وجود إستراتيجية واضحة للوزارة.	7.68	1.749	2.10	0.756
G3	عدم وجود كوادر بشرية مؤهلة في مجال إدارة الموارد البشرية.	7.38	1.837	2.04	7.62
G4	عدم وجود ولاء من قبل العاملين للعمل داخل الوزارة.	7.66	1.311	2.13	0.710
G5	عدم توفر نظام حوافز للعاملين.	8.21	1.204	2.38	0.692
G6	عدم فهم العاملين للإستراتيجية الموجودة في الوزارة.	7.78	1.348	2.22	0.688
G7	كبر عدد العاملين في الوزارة.	7.56	1.643	2.15	0.738
G8	عدم توفر موازنات لتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية.	8.00	1.159	2.34	0.660
G9	عدم توفر إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية.	7.75	1.250	2.28	0.688
G10	عدم توفر نظام تدريب للموارد البشرية.	7.72	1.337	2.25	0.632
G11	عدم اختيار العاملين في الوزارة وفق معايير تتفق مع الإستراتيجية الموضوعة.	7.76	1.436	2.21	0.764

جدول 8.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

الرقم	المعيقات	الشدة النسبية		واقع الإعاقة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
G12	عدم وجود سياسات واضحة تحقق الأهداف الإستراتيجية للوزارة.	7.68	1.408	2.26	0.704
G13	عدم تقييم الإستراتيجية بشكل منتظم لتقرير مدى تنفيذها.	7.87	1.315	2.33	0.683

1.2.4 الشدة النسبية لمعيقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوزارة:

عند الاطلاع على نتائج المحور الأخير للدراسة، أظهرت النتائج أن المعيقات المذكورة، هي معيقات متوسطة نسبياً، أما المعيق الأكثر شدة الذي يعتبر معيق شديد من المستوى الأول هو عدم توفر نظام حوافز للعاملين، وهذا يؤكد ما أظهرته نتائج المحور السابق أن أداء القيادة الإدارية للموارد البشرية لهذه الوظيفة ضعيف من المستوى الأول.

كما أن من المعيقات الأكثر شدة عدم توفر موازنات لتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يراه المبحوثين حيث أنه يعتبر المعيق الثاني من ناحية الشدة النسبية.

أما باقي المعيقات التي تم ذكرها في هذا المحور فهي معيقات متوسطة الشدة نسبياً، ولكن المعيق الأقل شدة نسبياً هو عدم توفر كوادر بشرية مؤهلة في مجال إدارة الموارد البشرية، أي أن المبحوثين يرون أن الكوادر الموجودة في الوزارة هي كوادر مؤهلة وتستطيع القيام بوظائفها من منظور إستراتيجي، وأيضاً هذا يؤكد ما أظهرته النتائج في المحور الأول "خصائص القيادة الإدارية للموارد البشرية".

2.2.4 واقع معيقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوزارة:

أما فيما يتعلق بواقع حدوث المعيق في الوزارة، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن كافة المعيقات المشار إليها في استبيان الدراسة هي معيقات موجودة في الوزارة وتحول دون تطبيق القيادة الإدارية للموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية، وقد كانت كافة هذه المعيقات هي معيقات شديدة الحدوث من

المستوى الأول. أما المعيقات الأكثر شدة فهي، عدم توفر نظام حـوافز للعـاملين، وعـدم تـوفر موازنات لتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى عدم تقييم الإستراتيجية بشكل منـتظم لتقرير مدى تنفيذها

3.2.4 مقارنة الشدة النسبية للمعيقات مع واقع الإعاقة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوزارة:

وعند مقارنة الشدة النسبية للمعيقات مع واقع الإعاقة في الوزارة، نجـد أن المبحـوثين يـرون أن المعيقات الموجودة في الوزارة والتي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية هي معيقات متوسـطة الشدة من وجهة نظر المبحوثين، ولكنها في الواقع تعتبر معيقات شديدة الحـدوث مـن المـستوى الأول.

3.4 تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم:

من أجل اختبار الفرضية ذات العلاقة بتأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم، تم استخدام اختبارات مان وتني، وكروسكال فال، كون البيانات موزعة توزيعاً غير طبيعي. وتظهر نتائج الاختبارات في جدولي (9.4)، (10.4) على التوالي. كما وجاءت هذه الاختبارات للإجابة على سؤال الدراسة، ما هو تأثير متغيرات (الجنس، العمر، آخر مؤهل علمي، التخصص، الدرجة الوظيفية، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخبرة في المنصب الأخير، عدد موظفي الوزارة) على إجابات المبحوثين حول دور القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً.

1.3.4 تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم حول الأهمية النسبية / شدة المعيق:

لقد اعتمدت الباحثة الفرضية الصفرية والتي جاءت في نصها على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول دور القيادة الإدارية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الدرجة الوظيفية، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخبرة في المنصب الأخير، عدد موظفي الوزارة. وبالتالي عند الاختبار وبمقارنة قيم الدلالة المحسوبة مع قيم ألفا النظرية ($\alpha \leq 0.05$)، تم رفض الفرضية الصفرية عندما تكون قيم الدلالة المحسوبة ≤ 0.05، بما يشير إلى وجود فروق في الإجابات تعزى لخصائص المبحوثين، واستناداً إلى ذلك جاءت النتائج كما يلي:

جدول 9.4: نتائج اختبارات مان ويتني وكروسكال فال للأهمية النسبية / شدة المعيق.

الأهمية النسبية / شدة المعيق														
MG1		MBF1*		MF1		ME1		MD1		MC1		MB1		
Sig	Chi^2	Sig	Chi^2	Sig	Chi^2	Sig	Chi^2	Sig	Chi^2	Sig	Chi^2	Sig	Chi^2	
0.369	0.808	0.651	0.205	0.190	1.720	0.632	0.229	0.627	0.236	0.748	0.103	0.439	0.600	**A1**
0.909	0.544	0.575	1.986	0.758	1.178	0.226	4.352	0.175	4.953	0.914	0.521	0.442	2.692	**A2**
0.648	0.868	0.893	0.226	0.530	1.271	0.912	0.184	0.946	0.112	0.929	0.147	0.183	3.398	**A3**
0.309	3.596	0.299	3.671	0.495	2.393	0.533	2.194	0.193	4.727	0.377	3.095	0.021	9.715	**A4**
0.267	5.199	0.945	0.753	0.840	1.425	0.741	1.969	0.965	0.580	0.849	1.373	0.513	3.275	**A5**
0.618	2.650	0.144	6.843	0.300	4.877	0.206	5.912	0.156	6.650	0.359	4.364	0.084	8.216	**A6**
0.204	23.798	0.013	35.323	0.042	30.871	0.067	28.947	0.070	28.723	0.017	34.203	0.209	23.667	**A7**
0.076	5.152	0.898	0.215	0.666	0.814	0.675	0.786	0.917	0.174	0.899	0.212	0.585	1.071	**A8**
0.927	0.883	0.018	11.979	0.037	10.190	0.086	8.152	0.157	6.632	0.012	12.924	0.487	3.442	**A9**

*قيمة الدلالة الإحصائية لكافة محاور الاستبانة (من المحور B إلى المحورF).

بالاطلاع على نتائج الجدول (9.4)، والذي يوضح قيمة الدلالة المحسوبة لكافة المحاور،نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لدور القيادة الإدارية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المنصب الأخير)

بينما نجد أن هناك فروق في إجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لدور القيادة الإدارية في الإدارة الإستراتيجية، تعزى لمتغير التخصص، في الإجابة على المحور المتعلق بخصائص القيادة الإدارية، وقد يعزى ذلك إلى وجود تخصصات مختلفة في عينة المبحوثين، بالرغم من أن غالبية المبحوثين كانوا ضمن تخصص العلوم الإدارية.

كما أن هناك فروق في إجابات المبحوثين تعزى لمتغيري مكان العمل، وعدد موظفي الوزارة، في الإجابة على المحاور، (النمط القيادي المستخدم في الوزارة، وظائف القيادة الإدارية من منظور إستراتيجي، ومحاور التقييم بشكل عام)، وقد يعزى ذلك إلى إلى اختلاف طبيعة المهام والأهداف التي تسعى كل وزارة إلى تحقيقها، وكذلك اختلاف الهيكليات الإدارية الموجودة فيها، والمسميات الوظيفية.

2.3.4. تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم حول واقع/ وجود المعيق:

نتائج اختبارات مان ويتني وكروسكال فال، لواقع الامتلاك/ وجود المعيق، التي تبين تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم يعرضها جدول (10.4).

لقد اعتمدت الباحثة الفرضية الصفرية والتي جاء نصها " أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول دور القيادة الإدارية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الدرجة الوظيفية، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخبرة في المنصب الأخير، عدد موظفي الوزارة.

وبالتالي عند الاختبار وبمقارنة قيم الدلالة المحسوبة مع قيم ألفا النظرية ($\alpha \geq 0.05$)، تم رفض الفرضية الصفرية عندما تكون قيم الدلالة المحسوبة ≥ 0.05، بما يشير إلى وجود فروق في الإجابات تعزى لخصائص المبحوثين، واستناداً إلى ذلك جاءت النتائج كما يلي:

جدول 10.4: نتائج اختبارات مان ويتني وكروسكال فال، لواقع الامتلاك/ وجود المعيق.

المتغير	واقع الامتلاك / وجود المعيق													
	MG2		MBF2		MF2		ME2		MD2		MC2		MB2	
	Sig	Chi^2	Sig	Chi^2	Sig	Chi^2	Sig	Chi^2	Sig	Chi^2	Sig	Chi^2	Sig	Chi^2
A1	0.066	3.381	0.829	0.054	0.568	0.327	0.554	0.350	0.955	0.331	0.341	0.907	0.211	1.564
A2	0.341	3.352	0.601	1.865	0.417	2.837	0.972	0.231	0.469	2.386	0.508	2.323	0.509	2.316
A3	0.556	1.173	0.642	0.885	0.286	2.504	0.735	0.615	0.519	1.310	0.669	0.804	0.024	7.460
A4	0.763	1.159	0.903	0.571	0.676	1.526	0.901	0.582	0.648	1.649	0.886	0.646	0.230	4.310
A5	0.289	4.984	0.292	4.955	0.212	5.827	0.617	2.658	0.205	5.922	0.686	2.273	0.022	11.416
A6	0.517	3.249	0.633	2.566	0.800	1.648	0.570	2.928	0.105	7.661	0.859	1.313	0.259	5.292
A7	0.338	20.974	0.465	18.872	0.131	25.965	0.622	16.522	0.635	16.336	0.150	25.313	0.585	17.075
A8	0.669	0.803	0.096	4.693	0.094	4.721	0.082	5.013	0.401	1.830	0.178	3.451	0.053	5.859
A9	0.245	5.443	0.881	1.182	0.793	1.689	0.909	1.007	0.829	1.487	0.599	2.757	0.195	6.052

عند الإطلاع على نتائج الاختبارات السابقة، نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع تقييم دور القيادة الإدارية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغيرات (الجـنس، العمـر، التخـصص، المـسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخبرة في المنصب الأخير، عدد موظفي الوزارة)

بينما توجد فروق في إجابات المبحوثين تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية)، فيما يتعلق بالإجابة على محور خصائص القيادة الإدارية للموارد البشرية، وقـد يعـزى ذلـك إلـى أن غالبيـة المبحوثين الذين يحملون درجات وظيفية عليا مدير A، ومدير عام A4، هم ممن يحملون مؤهل علمي عالي، بكالوريوس، ودراسات عليا، وهذا ما تم توضيحه في خصائص عينة المبحوثين فـي الفـصل السابق.

4.4 تلخيص أهم النتائج

يمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة بما يلي:

- امتلاك غالبية المبحوثين لخصائص تؤهلهم للعمل (2.59)، وتحقيق أداء مرتفع في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً في الوزارات (2.24)، وأهم هذه الخصائص هو امتلاكهم لمؤهل علمي ضمن تخصص العلوم الإدارية (2.47)، بالإضافة إلى الخبرة (2.72).
- امتلاك العاملين الحاصلين على مؤهل علمي عالي، بكالوريوس ودراسات عليا، لدرجات وظيفية عليا (مدير A، ومدير عامA4)، يعطي هذه القيادة مصدر قوة يساعد في التأثير على العاملين والسعي لتحقيق أهداف العمل.
- توفر نمطين قياديين في وزارات السلطة والوطنية الفلسطينية، وهما النمط الديمقراطي بالدرجة الأولى (2.56)، والنمط المشارك بالدرجة الثانية (2.47)، وممارسة القيادة الإدارية للموارد البشرية لهذين النمطين بدرجة مرتفعة.
- استخدام القيادة الإدارية للموارد البشرية للأنماط القيادية الأخرى بدرجة متوسطة (الموقفي، الأوتوقراطي، التسلطي) أقل من (2.49)، بالرغم من أن المبحوثين يرون أن الأهمية النسبية منخفضة جداً للنمطين التسلطي المستغل والأوتوقراطي(3.99 _4.68)، ومتوسطة للنظرية الموقفية (7.75)، أي أن الأنماط السائدة والأكثر استخداماً وأهميةً من وجهة نظر المبحوثين هما الديمقراطي والمشارك.

- تقوم القيادة الإدارية للموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، بالربط بين إستراتيجيتها وإستراتيجية الوزارة (2.46)، وتعمل على تحقيق التكامل بينهما (2.47).
- تقوم القيادة الإدارية للموارد البشرية بتوفير المعلومات عن الموارد البشرية والتي تساعد في عمل إستراتيجية متكاملة للوزارة ومنسجمة مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (2.51).
- دور القيادة الإدارية للموارد البشرية في تنفيذ مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية، من إعداد وتنفيذ وتقييم، يعتبر مرتفع في بعض المراحل، ولكنه منخفض في مراحل أخرى.
- القيادة الإدارية للموارد البشرية لا تقوم بعملية مسح بيئي داخلي أو خارجي (2.06)، وبالتالي لا تقوم بتحديد نقاط القوة، أو الفرص المتاحة (1.99). وهذا مؤشر سلبي لا يسمح بتطبيق باقي مراحل الإدارة الإستراتيجية بشكل إيجابي وفاعل.
- تسعى القيادة الإدارية للموارد البشرية إلى تكوين قوى عاملة ذات كفاءة عالية في الوزارة (2.62).
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق مهامها من منظور إستراتيجي، ويعتبر أداءها في هذا الجانب مرتفع (2.33)، ويجب الحفاظ عليه وتعزيزه وتطويره.
- لا تقوم القيادة الإدارية للموارد البشرية بوظيفتها فيما يتعلق بتطوير نظام حوافز فاعل بشكل مستمر في الوزارة، وبشكل مرتفع. حيث أن أداءها في هذا الجانب ضعيف (1.91).
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من المعيقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوزارة بالمستوى المطلوب، وأهمها:

  - عدم توفر نظام حوافز للعاملين في الوزارة (2.38).
  - عدم توفر موازنات لتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية (2.34).
  - عدم تقييم الإستراتيجية بشكل منتظم لتقرير مدى تنفيذها (2.33).
  - عدم توفر نظام تدريب للموارد البشرية (2.25).
  - عدم وجود سياسات واضحة تحقق الأهداف الإستراتيجية للوزارة (2.26).
  - عدم فهم العاملين للإستراتيجية الموجودة في الوزارة (2.22).

- كان لبعض المعيقات المذكورة في الدراسة دور في عدم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، ولكن بشكل أقل من غيرها من المعيقات الأخرى، وتأثيرها أقل بشكل نسبي، ومن هذه المعيقات:

  - عدم وجود إستراتيجية واضحة للوزارة: حيث أظهرت محاور الدراسة وجود استراتيجيات للوزارة، وأن القيادة الإدارية للموارد البشرية تسعى لتحقيق التكامل بين إستراتيجيتها

وإستراتيجية الوزارة. ولكن من المعيقات التي أظهرتها الدراسة، هو عدم فهم العاملين لهذه الإستراتيجية. لذلك اعتبر بعض العاملين من المبحوثين أن الإستراتيجية غير واضحة (2.22)، وبالتالي تم اعتباره معيق.

- يعتبر بعض المبحوثين عدم وجود كوادر بشرية مؤهلة في مجال الموارد البشرية معيق، لكن مقارنةً بالمعيقات الأخرى فهو أقل المعيقات تأثيراً، وهذا ما تؤكده نتائج المحور الأول، والذي يؤكد امتلاك غالبية المبحوثين لخصائص تؤهلهم للعمل وتحقيق أداء مرتفع في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً (2.59).

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لدور القيادة الإدارية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المنصب الأخير)
- هناك فروق في إجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لدور القيادة الإدارية في الإدارة الإستراتيجية، تعزى لمتغير التخصص، في الإجابة على المحور المتعلق بخصائص القيادة الإدارية، وقد يعزى ذلك إلى وجود تخصصات مختلفة في عينة المبحوثين، بالرغم من أن غالبية المبحوثين كانوا ضمن تخصص العلوم الإدارية.
- هناك فروق في إجابات المبحوثين حول الأهمية النسبية لدور القيادة الإدارية في الإدارة الإستراتيجية، تعزى لمتغيري مكان العمل، وعدد موظفي الوزارة، في الإجابة على المحاور، (النمط القيادي المستخدم في الوزارة، وظائف القيادة الإدارية من منظور إستراتيجي، ومحاور التقييم بشكل عام)، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف طبيعة المهام والأهداف التي تسعى كل وزارة إلى تحقيقها، وكذلك اختلاف الهيكليات الإدارية الموجودة فيها، والمسميات الوظيفية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع تقييم دور القيادة الإدارية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، التخصص، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخبرة في المنصب الأخير، عدد موظفي الوزارة).
- توجد فروق في إجابات المبحوثين حول واقع تقييم دور القيادة الإدارية في الإدارة الإستراتيجية، تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية)، فيما يتعلق بالإجابة على محور خصائص القيادة الإدارية للموارد البشرية، وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية المبحوثين الذين يحملون درجات وظيفية عليا مدير A، ومدير عام A4، هم ممن يحملون مؤهل علمي عالي، بكالوريوس، ودراسات عليا

5.4 مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على نتائج الدراسات السابقة، وخصوصاً دراسة الحسيني، (2010)، والشريف، (2004)، كون هاتين الدراستين هما الأقرب لهذه الدراسة، من حيث الهدف، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المشتركة، والتي توصلت لها هذه الدراسات وهي:

- أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة بين الخصائص التي تمتلكها القيادة الإدارية للموارد البشرية، وقدرتها على أداء وظائفها بشكل إستراتيجي، وهذا ما يتطابق مع نتائج دراستي الشريف (2004)، والغبيوي (2003) بوجود علاقة بين النمط القيادي المستخدم، ومستوى أداء العاملين في المنظمة، وأن هذه العلاقة طردية عند استخدام النمط الديمقراطي، وعكسية مع النمط الأوتوقراطي.
- القيادة الإدارية للموارد البشرية تستطيع أن تسخر إمكانياتها ومؤهلات العاملين لديها، وتعمل على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- وجود نتيجة مشتركة مع دراسة الشريف(2004)، في استخدام القيادة الإدارية في مؤسسة العمل لأكثر من نمط قيادي، حيث أظهرت دراسة الشريف (2004) وجود ثلاثة أنماط قيادية، الديمقراطي، الحر، والأوتوقراطي. وقد بينت هذه الدراسة استخدام نمطين قياديين، هما الديمقراطي والمشارك.
- كما أن هذه الدراسة اشتركت مع نتائج دراسة الغبيوي (2003)، في أن النمط القيادي المستخدم بالدرجة الأولى هو النمط الديمقراطي، وهذا مؤشر جيد على أن وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تشترك مع مؤسسات عربية ناجحة في النمط القيادي المستخدم فيها، مثل مستشفى الملك فهد للحرس الوطني، ومجمع الرياض الطبي.
- أثبتت الدراسات السابقة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وهي علاقة طردية بين مستوى الأداء والنمط الديمقراطي في القيادة، وهذا ما يمكن القول أنه يتشابه مع نتائج هذه الدراسة، كون أن المبحوثين يرون أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر أهمية من وجهة نظرهم، وأيضاً هو النمط الأكثر استخداماً في واقع الأداء، وهذا ما ساعد على قدرة القيادة الإدارية للموارد البشرية من تطبيق بعض مراحل الإدارة الإستراتيجية في الوزارات.
- بشكل عام يمكن القول أن الدراسات السابقة بالإضافة إلى هذه الدراسة أجمعت على أن النمط الأمثل لاستخدامه في المؤسسات هو النمط الديمقراطي، والنمط المشارك، في حين أن النمط الأوتوقراطي هو الأقل استخداماً.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والمقترحات

بعد إجراء هذه الدراسة، ومن خلال عرض النتائج ومناقشتها، خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1.5 الاستنتاجات

أهم الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة تتمثل فيما يأتي:

- توفر خصائص لدى العاملين في القيادة الإدارية للموارد البشرية، ساهمت في تحقيق إدارة إستراتيجية للموارد البشرية، لكن ليس بأداء مرتفع من المستوى الثاني.
- وجود نمطين قياديين، في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، النمط الديمقراطي بالدرجة الأولى، والمشارك بالدرجة الثانية.
- استخدام القيادة الإدارية لأكثر من نمط قيادي، بدء بالديمقراطي (الإيجابي)، وانتهاء بالتسلطي المستغل (السلبي).
- عدم وجود خبرة كافية لدى العاملين في القيادة الإدارية للموارد البشرية، بنظريات القيادة الإدارية وأنماطها، وأهميتها.
- عدم تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية بشكل كامل ، وبأداء مرتفع من المستوى الثاني، ويتضح هذا من عدم قيام القيادة الإدارية للموارد البشرية، بالمسح البيئي الداخلية الخارجي. والذي يعتبر من المراحل الهامة في أي عملية إدارية إستراتيجية.
- تسعى القيادة الإدارية إلى تكوين قوى عاملة ذات كفاءة عالية في الوزارة، من خلال اختيار أفضل المتقدمين للوظائف لشاغرة.

- تطبق القيادة الإدارية للموارد البشرية غالبية مهامها من منظور إستراتيجي، وليس كافة المهام.
- لا يوجد نظام حوافز فاعل في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- وجود عدة معيقات أمام القيادة الإدارية، لا تساعد في تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمستوى المطلوب.
- أهم المعيقات هو عدم وجود نظام حوافز فاعل، وعدم وجود موازنات كافية لتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً.
- وجود فروق في إجابات المبحوثين، تعزى لعدة عوامل، أهمها مكان العمل، واختلاف المؤهل العلمي (التخصص) للمبحوثين. حيث أن التراكم العلمي والمعرفي لدى المبحوثين أدى إلى اختلاف إجاباتهم في بعض المحاور.

2.5 المقترحات

استناداً إلى النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن وضع بعض المقترحات التالية:

- الاهتمام بخصائص العاملين في إدارة الموارد البشرية عند اختيار العاملين وتعيينهم، ومراعاة توفر مواصفات تؤهلهم لتحقيق مستوى أعلى من الأداء.
- إعطاء مزيداً من الاهتمام بالمعرفة النظرية، بأهمية القيادة الإدارية ونظرياتها، وأنماطها، وخصائص القادة التي تزيد من فاعلية الأداء في الوزارة.
- تعزيز استخدام النمط الديمقراطي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات وخطط العمل، لأن أهمية هذا النمط تدل على اهتمام العاملين ورغبتهم في ممارسة هذا النمط في الواقع بشكل مرتفع.
- العمل على تقليل استخدام النمطين القياديين التسلطي المستغل والأوتوقراطي، وذلك لأن لهما تأثير سلبي على أداء العاملين، ويظهر هذا من انخفاض الأهمية النسبية لهما من وجهة نظر العاملين.
- العمل على زيادة الوعي والمعرفة لدى العاملين، بأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. وإعطاء دورات تدريبية بالمفهوم ومراحل العمل.
- الاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء القيادة الإدارية للموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وهي:
  - إجراء المسح البيئي الداخلي والخارجي.

- توعية العاملين بأهمية الإدارة الإستراتيجية، وكيفية تطبيقها.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- زيادة التفاعل بين القادة والمرؤوسين.

- عمل دورات تدريبية وتأهيلية، تساعد في توفير قوى عاملة ذات كفاءة عاليـة، وتحقـق أداء أعلى.
- محاولة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في كافة مهام إدارة الموارد البشرية وليس غالبيتها.
- العمل على توفير نظام حوافز فاعل.
- العمل على توفير موازنات كافية لتطبيق وتنفيذ مهام إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً.

المراجع

- أبو النور، م. (2012): العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني: دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني محافظة رفح. دراسة غير منشورة. الجامعة الإسلامية. فلسطين. غزة.
- أبو معمر، و. (2009): درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. فلسطين. غزة.
- أحمد، م. (2009): الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- أحمرو، ش. (2011): نموذج لتحسين الأداء المؤسسي لمنظمات المجمع المدني من منظور الإدارة الإستراتيجية. جامعة القدس. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- الباز، ع. (نيسان، 2002): دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات. النهضة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 11. ص ص 54_77.
- حبتور، ع. (2004): الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- حريم، ح. (2004): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسونة، إ. (2008): اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- الحسيني، ص. (2010): القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- الحسيني، ف. (2006): الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدجني، إ.(2011): دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. جامعة دمشق، سوريا. (رسالة دكتوراه غير منشورة)
- ديوان الموظفين العام (2011): المقدمة. فلسطين

http://www.gpc.gov.ps/Emp%20Manual.aspx # 01/01/2011الباب_الأول_

- رشيد، ص، جلاب، أ. (2008): الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زيد، أ. (2010): مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس. فلسطين.
- زيداني، م. (2008): واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس. فلسطين.
- سالم، ف، وآخرون (1995): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة. مركز الكتب الأردني، الأردن.
- سعيد، م. (2011): دور النمط الإداري الإنساني في إدارة الموارد البشرية في قرى الأطفال SOS فلسطين. جامعة القدس. فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة)
- شحادة، ر. (2008): العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين
- الشريف، ط. (2004): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- صالح، ع، السالم، م. (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. الطبعة الثانية، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
- صالحي، س. (2008): أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الحاج لخضر، باتنة. الجزائر
- الضمور، م. (2008): واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة)
- عبد الباقي، ص، وآخرون (2007): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- عبد الرحمن، ب. (2010): إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العجمي، م. (2008): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- عقيلي، ع. (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة _بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- الغزاوي، ن، جواد، ع. (2010): تطور إدارة الموارد البشرية المفهوم الإستراتيجية الموقع التنظيمي، الطبعة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغبيوي، ن. (2003): علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية: دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.
- قنام، ز. (2009) تأثيرات الأزمة المائية في منطقة العوجا على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمزارعين من وجهة نظرهم. اتحاد لجان العمل الزراعي. فلسطين.
- قنديل، ع. (2010): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- قوي، ب. (2008): تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة العربية الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- كنعان، ن. (2009): القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- لوغال، ج. (2008): إدارة الموارد البشرية. ترجمة د. نبيل جواد. مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- محمد، م. (2006): القيادة الإدارية. الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المرسي، ج. (2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الدار الجامعية، الإبراهيمية.
- مرسي، ن. (2003): الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس. الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- النداوي، ع. (2009): عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النداوي، ع. (2009): عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الهيتي، ص، المعشر، ز. (2002): العلاقة بين إدارة الجـودة الـشاملة ومجـالات المـوارد البشرية وأثرها على الأداء. دراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الأردن.

ملحق 1.3: نموذج الاستبيان.

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا - معهد دراسات التنمية

أخي المدير / أختي المديرة
تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

دراسة تقييمية للقيادة الإدارية للموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من منظور الإدارة الإستراتيجية

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة – جامعة القدس أرجو منك التعاون بتعبئة هذه الإستبانة وذلك بما يتوافق مع واقع عملك في الوزارة، علماً أن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وستتم المحافظة على سريتها، ولا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليك،

"مع الشكر المسبق على حسن تعاونك"

الطالبة: فداء أبو لطيفة
بإشراف د. سمير بيضون

القسم الأول: البيانات العامة:

A1	**الجنس**	**(.....)** 1) ذكر . 2) أنثى
A2	**العمر**	**(.....)** 1) أقل من 30 سنة 2) من 30- أقل من 40 سنة 3) من 40 – أقل من 50 سنة 4) 50 سنة فأكثر
A3	**آخر مؤهل علمي حصلت عليه**	**(.....)** 1) أقل من بكالوريوس 2) بكالوريوس 3) دراسات عليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه).
A4	**لتخصص**	**(.....)** .....
A5	**الدرجة الوظيفية**	**(.....)** رئيس قسم □ مدير (C) □ مدير (B) □ مدير (A) □ مدير عام (A4)
A6	**المسمى الوظيفي**	**(.....)** 1) رئيس قسم شؤون الموظفين 2) مدير دائرة الموارد البشرية 3) مدير الشؤون الإدارية 4) مدير عام الشؤون الإدارية 5) مدير عام الشؤون الإدارية والمالية
A7	**مكان العمل: الوزارة**	**(.....)** .....
A8	**سنوات الخبرة في المنصب الأخير**	**(.....)** 1) أقل من 5 سنوات 2) من 5 – 10 سنوات 3) أكثر من 10 سنوات
A9	**عدد موظفي الوزارة**	**(.....)** 2001) فأقل 2) (201 – 300) 3) (301 – 400) 4) (401 – 500) 5) 500 فأكثر

القسم الثاني: المتغيرات الرئيسة للدراسة

خصائص القيادة الإدارية:

برجاء الاهتمام بالإجابة على الأسئلة أدناه، وذلك بإعطاء علامة من 10 لكل فقرة من الفقرات في المربع الأول من حيث أهميتها من وجهة نظرك نسبة لغيرها (10 الأكثر أهمية، 1 الأقل أهمية) وكذلك وضع إشارة (X) في المربع (درجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة) الذي يعبر عن مستوى أداء القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

الرقم	الخصائص	الأهمية النسبية علامة من (10)	واقع الامتلاك		
			كبيرة	متوسطة	صغيرة
B1	شهادة علمية جامعية ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية.				
B2	خبرة عملية لدى مسؤول إدارة الموارد البشرية.				
B3	درجة وظيفية تمنح مصدر قوة يزيد من قوة التأثير على العاملين.				

النمط القيادي المستخدم من قبل القيادة الإدارية للموارد البشرية يتصف بـ:

برجاء الاهتمام بالإجابة على الأسئلة أدناه، وذلك بإعطاء علامة من 10 لكل فقرة من الفقرات في المربع الأول من حيث أهميتها من وجهة نظرك نسبة لغيرها (10 الأكثر أهمية، 1 الأقل أهمية) وكذلك وضع إشارة (X) في المربع (درجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة) الذي يعبر عن مستوى أداء القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

الرقم	الخصائص يقوم مسئول الموارد البشرية بـ ـ ـ:	الأهمية النسبية علامة من (10)	واقع الامتلاك		
			كبيرة	متوسطة	صغيرة
C1	بتركيز جميع السلطات بيده.				
C2	إعطاء الحرية الكاملة في العمل.				
C3	السعي للحصول على أفكار المرؤوسين لاستخدامها في صنع القرارات.				
C4	استخدام أفكار المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل.				
C5	السعي للحصول على رضا العاملين.				
C6	السعي لتحقيق دافعية أعلى نحو الأداء.				
C7	مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل.				
C8	تفويض المرؤوسين باتخاذ القرارات ضمن إطار محدد.				
C9	السماح للمرؤوسين بمناقشة أمور العمل بحرية.				
C10	السعي للتركيز على الجانب الإنساني في العمل.				
C11	إعطاء ثقة للمرؤوسين في أمور العمل.				
C12	تفضيل اتخاذ القرارات وحده وإعلام المرؤوسين بها.				
C13	الاهتمام بالإنتاجية أكثر من الاهتمام بالعاملين.				
C14	الاعتماد على نمط قيادي موحد في جميع المواقف.				
C15	مراعاة متغيرات الموقف لتحقيق أهداف العمل.				
C16	مطالبة المرؤوسين بتنفيذ خطط العمل دون المساهمة في وضعها.				
C17	مراعاة متغيرات الموقف المتعلقة بالكفاءة لدى المرؤوسين.				
C18	السعي لدعم المرؤوسين حسب درجة الخبرة لديهم.				
C19	توجيه المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل حسب الظروف المتوفرة				
C20	توزيع الواجبات على المرؤوسين دون مراعاة قدراتهم.				

العلاقة بين القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الوزارة:

برجاء الاهتمام بالإجابة على الأسئلة أدناه، وذلك بإعطاء علامة من 10 لكل فقرة من الفقرات في المربع الأول من حيث أهميتها من وجهة نظرك نسبة لغيرها (10 الأكثر أهمية، 1 الأقل أهمية) وكذلك وضع إشارة (X) في المربع (درجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة) الذي يعبر عن مستوى أداء القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

الرقم	الخصائص إدارة الموارد البشرية تقوم بـ:	الأهمية النسبية علامة من (10)	واقع الامتلاك		
			كبيرة	متوسطة	صغيرة
D1	توفير إستراتيجية واضحة لها تنسجم مع إستراتيجية الوزارة.				
D2	الوظائف المساندة التي تساعد في القيام بالوظائف الأساسية في الوزارة.				
D3	استثمار العامل البشري ليحقق عوائد طويلة الأجل للوزارة.				
D4	السعي لاختيار النمط القيادي الذي يناسب إستراتيجية الوزارة.				
D5	السعي لتحقيق أهداف الوزارة من خلال العامل البشري فيها.				
D6	السعي لتحقيق التكامل بين إستراتيجيتها وإستراتيجية الوزارة.				
D7	السعي لتحقيق إستراتيجية الوزارة من خلال الاستغلال المناسب للموارد البشرية.				
D8	السعي لرفع نسبة الأداء من خلال إيجاد تناسق بين إستراتيجيتها وإستراتيجية الوزارة.				
D9	المساعدة في وضع إستراتيجية الوزارة من خلال توفير المعلومات اللازمة عن الموارد البشرية.				

مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ومدى تطبيقها في الوزارة من قبل القيادة الإدارية للموارد البشرية:

برجاء الاهتمام بالإجابة على الأسئلة أدناه، وذلك بإعطاء علامة من 10 لكل فقرة من الفقرات في المربع الأول من حيث أهميتها من وجهة نظرك نسبة لغيرها (10 الأكثر أهمية، 1 الأقل أهمية) وكذلك وضع إشارة (X) في المربع (درجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة) الذي يعبر عن مستوى أداء القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

الرقم	المراحل تقوم إدارة الموارد البشرية في الوزارة بـ:	الأهمية النسبية علامة من (10)	واقع القيام بها		
			كبيرة	متوسطة	صغيرة
E1	المساهمة في وضع رؤية واضحة للوزارة.				
E2	المساهمة في وضع رسالة الوزارة عند إعداد الإستراتيجية.				

E3	المساهمة في عملية المسح البيئي لتحديد العوامل الإستراتيجية المؤثرة على الوزارة.				
E4	بتحديد نقاط القوة المتوفرة في الوزارة من خلال إجراء عملية المسح البيئي الداخلي.				
E5	بتحديد نقاط الضعف في الوزارة من خلال إجراء عملية المسح البيئي الداخلي.				
E6	بتحديد الفرص المتاحة أمام الوزارة في البيئة الخارجية.				
E7	بتحديد التهديدات التي تعيق الوزارة في البيئة الخارجية.				
E8	المساهمة في وضع أهداف الوزارة بما ينسجم مع الموارد البشرية المتاحة.				
E9	بمتابعة نتائج الأداء من خلال مقارنتها بالأداء المخطط له ضمن الإستراتيجية.				
E10	بالتعاون مع جميع الإدارات في الوزارة لتحقيق التكامل بين إستراتيجيتها وإستراتيجية الوزارة.				
E11	ببناء خطتها الإستراتيجية على أساس الخطة الإستراتيجية للوزارة.				
E12	ترجمة خطتها الإستراتيجية إلى أنشطة.				
E13	المساهمة في صياغة إستراتيجيات الوزارة.				

القيادة الإدارية للموارد البشرية والوظائف التي تقوم بها من منظور إستراتيجي:

برجاء الاهتمام بالإجابة على الأسئلة أدناه، وذلك بإعطاء علامة من 10 لكل فقرة من الفقرات في المربع الأول من حيث أهميتها من وجهة نظرك نسبة لغيرها (10 الأكثر أهمية، 1 الأقل أهمية) وكذلك وضع إشارة (X) في المربع (درجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة) الذي يعبر عن مستوى أداء القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

الرقم	الوظيفة	الأهمية النسبية علامة من (10)	واقع القيام بها		
			كبيرة	متوسطة	صغيرة
F1	السعي لتكوين قوى عاملة ذات كفاءة عالية في الوزارة.				
F2	تحليل الوظائف بما ينسجم مع إستراتيجية الوزارة.				
F3	توصيف الوظائف في هيكلية الوزارة بما ينسجم مع الإستراتيجية.				
F4	تحديد احتياجات الوزارة من العاملين بما يتوافق مع إستراتيجية الوزارة.				
F5	تحديد الأعداد من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف				

	الوزارة.				
F6	استقطاب الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة.				
F7	المفاضلة بين المتقدمين للوظائف لاختيار الأفضل.				
F8	اختيار أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.				
F9	حصر الاحتياجات التدريبية في الوزارة.				
F10	متابعة تنفيذ البرامج التدريبية.				
F11	تقييم نتائج التدريب للموارد البشرية في الوزارة.				
F12	وضع سياسة تضمن الحفاظ على الموارد البشرية ذات الكفاءة في الوزارة.				
F13	تطوير نظام حوافز فاعل بشكل مستمر.				
F14	تحقيق التكامل بين أهداف الموارد البشرية وأهداف الوزارة.				
F15	توفير وسائل الصحة والسلامة الخاصة بظروف العمل.				
F16	توفير نظام شكاوي يخدم العاملين في الوزارة.				

معيقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوزارة:

برجاء الاهتمام بالإجابة على الأسئلة أدناه، وذلك بإعطاء علامة من 10 لكل فقرة من الفقرات في المربع الأول من حيث شدتها من وجهة نظرك نسبة لغيرها (10 الأكثر أهمية، 1 الأقل أهمية) وكذلك وضع إشارة (X) في المربع (درجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة) الذي يعبر عن مستوى المعيق. تعتبر الأسباب التالية من المعيقات التي تحول أمام تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوزارة:

الرقم	**المعيقات**	**الشدة النسبية علامة من (10)**	**وجود المعيق**		
			كبيرة	**متوسطة**	**صغيرة**
G1	عدم توصيل الإستراتيجية إلى المستوى التشغيلي في الوزارة.				
G2	عدم وجود إستراتيجية واضحة للوزارة.				
G3	عدم وجود كوادر بشرية مؤهلة في مجال إدارة الموارد البشرية.				
G4	عدم وجود ولاء من قبل العاملين للعمل داخل الوزارة.				
G5	عدم توفر نظام حوافز للعاملين.				
G6	عدم فهم العاملين للإستراتيجية الموجودة في الوزارة.				
G7	كبر عدد العاملين في الوزارة.				
G8	عدم توفر موازنات لتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية.				
G9	عدم توفر إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية.				

G10	عدم توفر نظام تدريب للموارد البشرية.				
G11	عدم اختيار العاملين في الوزارة وفق معايير تتفق مع الإستراتيجية الموضوعة.				
G12	عدم وجود سياسات واضحة تحقق الأهداف الإستراتيجية للوزارة.				
G13	عدم تقييم الإستراتيجية بشكل منتظم لتقرير مدى تنفيذها.				

ملحق 2.3: قائمة بأسماء المتخصصين وذوي الخبرة محكمي الإستبانة

الرقم	الاسم	المؤسسة
1.	د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة
2.	د. ذياب جرار	جامعة القدس المفتوحة
3.	د. زياد قنام	جامعة القدس

ملحق 3.3: نتائج التحليل العاملي لبيانات الدراسة

فقرة الاستبيان	قيمة البداية	الاستخلاص		فقرة الاستبيان	قيمة البداية	الاستخلاص
خصائص القيادة الإدارية						
الأهمية النسبية				الواقع		
B1.1	1.000	0.731		B1.2	1.000	0.694
B2.1	1.000	0.802		B2.2	1.000	0.803
B3.1	1.000	0.727		B3.2	1.000	0.786
النمط القيادي المستخدم						
الأهمية النسبية				الواقع		
C1.1	1.000	0.687		C1.2	1.000	0.785
C2.1	1.000	0.806		C2.2	1.000	0.782
C3.1	1.000	0.758		C3.2	1.000	0.740
C4.1	1.000	0.656		C4.2	1.000	0.839
C5.1	1.000	0.679		C5.2	1.000	0.684
C6.1	1.000	0.682		C6.2	1.000	0.816
C7.1	1.000	0.735		C7.2	1.000	0.773
C8.1	1.000	0.656		C8.2	1.000	0.689
C9.1	1.000	0.750		C9.2	1.000	0.608
C10.1	1.000	0.821		C10.2	1.000	0.781
C11.1	1.000	0.719		C11.2	1.000	0.717
C12.1	1.000	0.726		C12.2	1.000	0.677
C13.1	1.000	0.640		C13.2	1.000	0.674
C14.1	1.000	0.661		C14.2	1.000	0.668
C15.1	1.000	0.634		C15.2	1.000	0.626
C16.1	1.000	0.708		C16.2	1.000	0.623
C17.1	1.000	0.699		C17.2	1.000	0.735
C18.1	1.000	0.657		C18.2	1.000	0.664
C19.1	1.000	0.882		C19.2	1.000	0.719
C20.1	1.000	0.781		C20.2	1.000	0.781
العلاقة بين القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية						
الأهمية النسبية				الواقع		
D1.1	1.000	0.752		D1.2	1.000	0.668

0.691	1.000	D2.2		0.690	1.000	D2.1
0.682	1.000	D3.2		0.719	1.000	D3.1
0.635	1.000	D4.2		0.649	1.000	D4.1
0.643	1.000	D5.2		0.687	1.000	D5.1
0.738	1.000	D6.2		0.831	1.000	D6.1
0.757	1.000	D7.2		0.849	1.000	D7.1
0.736	1.000	D8.2		0.848	1.000	D8.1
0.666	1.000	D9.2		0.753	1.000	D9.1
مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ومدى تطبيقها في الوزارة						
الواقع				**الأهمية النسبية**		
0.645	1.000	E1.2		0.784	1.000	E1.1
0.697	1.000	E2.2		0.772	1.000	E2.1
0.790	1.000	E3.2		0.800	1.000	E3.1
0.841	1.000	E4.2		0.901	1.000	E4.1
0.817	1.000	E5.2		0.852	1.000	E5.1
0.669	1.000	E6.2		0.839	1.000	E6.1
0.657	1.000	E7.2		0.790	1.000	E7.1
0.684	1.000	E8.2		0.783	1.000	E8.1
0.686	1.000	E9.2		0.801	1.000	E9.1
0.654	1.000	E10.2		0.731	1.000	E10.1
0.734	1.000	E11.2		0.637	1.000	E11.1
0.621	1.000	E12.2		0.614	1.000	E12.1
0.661	1.000	E13.2		0.657	1.000	E13.1
القيادة الإدارية للموارد البشرية والوظائف التي تقوم بها من منظور إستراتيجي						
الواقع				**الأهمية النسبية**		
0.694	1.000	F1.2		0.615	1.000	F1.1
0.660	1.000	F2.2		0.681	1.000	F2.1
0.667	1.000	F3.2		0.767	1.000	F3.1
0.745	1.000	F4.2		0.796	1.000	F4.1
0.689	1.000	F5.2		0.824	1.000	F5.1
0.678	1.000	F6.2		0.758	1.000	F6.1
0.694	1.000	F7.2		0.747	1.000	F7.1
0.756	1.000	F8.2		0.775	1.000	F8.1
0.730	1.000	F9.2		0.694	1.000	F9.1

0.721	1.000	F10.2		0.805	1.000	F10.1
0.642	1.000	F11.2		0.722	1.000	F11.1
0.665	1.000	F12.2		0.668	1.000	F12.1
0.657	1.000	F13.2		0.694	1.000	F13.1
0.616	1.000	F14.2		0.766	1.000	F14.1
0.634	1.000	F15.2		0.809	1.000	F15.1
0.726	1.000	F16.2		0.826	1.000	F16.1
معيقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوزارة						
الواقع				الأهمية النسبية		
0.609	1.000	G1.2		0.664	1.000	G1.1
0.681	1.000	G2.2		0.689	1.000	G2.1
0.628	1.000	G3.2		0.642	1.000	G3.1
0.727	1.000	G4.2		0.697	1.000	G4.1
0.738	1.000	G5.2		0.793	1.000	G5.1
0.669	1.000	G6.2		0.829	1.000	G6.1
0.611	1.000	G7.2		0.693	1.000	G7.1
0.689	1.000	G8.2		0.603	1.000	G8.1
0.671	1.000	G9.2		0.687	1.000	G9.1
0.640	1.000	G10.2		0.642	1.000	G10.1
0.677	1.000	G11.2		0.652	1.000	G11.1
0.819	1.000	G12.2		0.715	1.000	G12.1
0.775	1.000	G13.2		0.690	1.000	G13.1

ملحق 4.3-أ: المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال لبيانات الدراسة-خصائص القيادة الإدارية

الرقم	رقم الفقرة في الاستبيان	الأهمية النسبية			الواقع		
		المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال
1	B1	8.26	8.00	9.00	2.47	3.00	3.00
2	B2	8.68	9.00	9.00	2.72	3.00	3.00
3	B3	8.42	9.00	9.00	2.59	3.00	3.00
الفيمة الكلية		**8.45**	**8.50**	**8.33(a)**	**2.59**	**2.67**	**3.00**

ملحق 4.3-ب: المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال لبيانات الدراسة-النمط القيادي المستخدم في الوزارة

الرقم	رقم الفقرة في الاستبيان	الأهمية النسبية			الواقع		
		المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال
1	C1	4.15	4.00	5.00	2.53	3.00	3.00
2	C2	7.57	8.00	8.00	2.29	2.00	2.00
3	C3	3.09	4.00	5.00	2.53	3.00	3.00
4	C4	3.94	4.00	5.00	2.43	3.00	3.00
5	C5	8.07	8.00	9.00	2.50	3.00	3.00
6	C6	8.34	9.00	9.00	2.74	3.00	3.00
7	C7	8.16	8.00	9.00	2.49	3.00	3.00
8	C8	7.79	8.00	9.00	2.31	2.00	3.00
9	C9	8.35	9.00	9.00	2.71	3.00	3.00
10	C10	8.06	8.00	9.00	2.53	3.00	3.00
11	C11	8.06	8.00	9.00	2.57	3.00	3.00
12	C12	4.88	5.00	6.00	1.79	2.00	2.00
13	C13	4.04	4.00	5.00	1.90	2.00	2.00
14	C14	7	7.00	6.00	1.90	2.00	2.00
15	C15	7.91	8.00	9.00	2.43	2.00	3.00
16	C16	5.09	5.00	6.00	2.54	3.00	3.00
17	C17	7.84	8.00	8.00	2.40	2.00	3.00
18	C18	7.68	8.00	8.00	2.28	2.00	2.00
19	C19	8.16	8.50	9.00	2.59	3.00	3.00
20	C20	5.24	5.00	6.00	2.56	3.00	3.00
الفيمة الكلية		**7.87**	**7.90**	**7.85(a)**	**2.40**	**2.45**	**2.60**

ملحق 4.3-ج: المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال لبيانات الدراسة-العلاقة بين القيادة الإدارية والإدارة الإستراتيجية

الرقم	رقم الفقرة في الاستبيان	الأهمية النسبية			الواقع		
		المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال
1	D1	7.76	8.00	9.00	2.29	2.00	2.00
2	D2	8.06	8.00	9.00	2.51	3.00	3.00
3	D3	7.71	8.00	8.00	2.29	2.00	3.00
4	D4	7.74	8.00	8.00	2.32	2.00	3.00
5	D5	7.96	8.00	9.00	2.46	3.00	3.00
6	D6	8.07	8.00	9.00	2.46	3.00	3.00
7	D7	7.99	8.00	8.00	2.40	3.00	3.00
8	D8	7.97	8.00	8.00(a)	2.44	3.00	3.00
9	D9	8.14	8.00	9.00	2.51	3.00	3.00
القيمة الكلية		**7.93**	**8.16**	**9.00**	**2.41**	**2.56**	**2.89**

ملحق 4.3-د: المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال لبيانات الدراسة-مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ومدى تطبيقها في الوزارة

الرقم	رقم الفقرة في الاستبيان	الأهمية النسبية			الواقع		
		المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال
1	E1	7.72	8.00	8.00	2.28	2.00	2.00
2	E2	7.74	8.00	9.00	2.28	2.00	2.00
3	E3	7.35	7.50	7.00	2.06	2.00	2.00
4	E4	7.31	7.00	8.00	1.99	2.00	2.00
5	E5	7.24	7.50	8.00	2.07	2.00	2.00
6	E6	7,18	8.00	8.00	1.99	2.00	2.00
7	E7	7.26	8.00	8.00	2.06	2.00	2.00
8	E8	7.82	8.00	8.00	2.38	2.00	3.00
9	E9	7.59	8.00	8.00	2.28	2.00	3.00
10	E10	7.82	8.00	8.00	2.47	3.00	3.00
11	E11	7.90	8.00	9.00	2.43	2.00	3.00
12	E12	7.94	8.00	9.00	2.46	3.00	3.00
13	E13	7.60	8.00	8.00	2.34	2.00	3.00
القيمة الكلية		**7.56**	**7.81**	**7.00(a)**	**2.23**	**2.31**	**3.00**

ملحق 4.3-ه: المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال لبيانات الدراسة-القيادة الإدارية للموارد البشرية ووظائفها من منظور إستراتيجي

الرقم	رقم الفقرة في الاستبيان	الأهمية النسبية			الواقع		
		المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال
1	F1	8.38	9.00	9.00	2.62	3.00	3.00
2	F2	7.96	8.00	8.00	2.37	2.00	3.00
3	F3	8.13	8.00	9.00	2.50	3.00	3.00
4	F4	8.01	8.00	8.00	2.37	2.00	3.00
5	F5	7.99	8.00	8.00	2.40	2.00	3.00
6	F6	7.79	8.00	9.00	2.34	2.00	3.00
7	F7	8.19	8.00	9.00	2.50	3.00	3.00
8	F8	8.40	9.00	9.00	2.63	3.00	3.00
9	F9	8.13	8.00	8.00	2.38	2.00	3.00
10	F10	7.71	8.00	8.00	2.24	2.00	2.00
11	F11	7.55	8.00	7.00	2.18	2.00	2.00
12	F12	7.53	8.00	8.00	2.15	2.00	2.00
13	F13	7.10	8.00	8.00(a)	1.91	2.00	2.00
14	F14	7.72	8.00	8.00	2.28	2.00	2.00
15	F15	7.71	8.00	9.00	2.19	2.00	2.00(a)
16	F16	7.63	8.00	9.00	2.16	2.00	3.00
الفيمة الكلية		7.87	8.13	8.19(a)	2.32	2.38	3.00

ملحق 4.3-و: المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال لبيانات الدراسة-معيقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوزارة

الرقم	رقم الفقرة في الاستبيان	الأهمية النسبية			الواقع		
		المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال
1	G1	7.81	8.00	7.00(a)	2.24	2.00	2.00
2	G2	7.68	8.00	8.00(a)	2.10	2.00	2.00
3	G3	7.38	8.00	8.00	2.04	2.00	2.00
4	G4	7.66	8.00	8.00	2.13	2.00	2.00
5	G5	8.21	8.00	9.00	2.38	2.50	3.00
6	G6	7.78	8.00	8.00	2.22	2.00	2.00
7	G7	7.56	8.00	8.00	2.15	2.00	2.00
8	G8	8.00	8.00	8.00(a)	2.34	2.00	2.00
9	G9	7.75	8.00	7.00	2.28	2.00	2.00
10	G10	7.72	8.00	8.00	2.25	2.00	2.00
11	G11	7.76	8.00	8.00(a)	2.21	2.00	3.00
12	G12	7.68	8.00	8.00	2.26	2.00	2.00

13	G13	7.87	8.00	9.00	2.33	2.00	3.00
القيمة الكلية		**7.75**	**7.88**	**8.00(a)**	**2.22**	**2.31**	**2.00**

ملحق 4.3-ز: المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال-القيمة الكلية لكافة المحاور

الرقم	**رقم الفقرة في الاستبيان**	**الأهمية النسبية**			**الواقع**		
		المتوسط الحسابي	**الوسيط**	**المنوال**	**المتوسط الحسابي**	**الوسيط**	**المنوال**
القيمة الكلية		**7.84**	**8.02**	**8.33**	**2.35**	**2.36**	**2.33**

(a) وجود منوالين.

عدد البيانات (68)

البيانات المفقودة (0)

ملحق 1.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط القيادي التسلطي المستغل

الرقم	رقم الفقرة في الاستبيان	الأهمية النسبية		واقع الأداء	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	C3	3.09	1.075	2.53	0.585
2	C4	3.94	1.280	2.43	0.676
3	C12	4.88	1.560	1.79	0.703
4	C13	4.04	1.398	1.90	0.672
	القيمة الكلية	**3.99**	**0.896**	**2.19**	**0.367**

ملحق 1.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط القيادي الأوتوقراطي

الرقم	رقم الفقرة في الاستبيان	الأهمية النسبية		واقع الأداء	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	C1	4.15	1.136	2.53	0.585
2	C12	4.88	1.560	1.79	0.703
3	C13	4.04	1.398	1.90	0.672
4	C16	5.09	1.194	2.54	0.584
5	C20	5.24	1.271	2.56	0.608
	القيمة الكلية	**4.68**	**0.861**	**2.26**	**0.371**

ملحق 1.4-ج: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط القيادي المشارك

الرقم	رقم الفقرة في الاستبيان	الأهمية النسبية		واقع الأداء	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	C7	8.16	1.253	2.49	0.680
2	C8	7.79	1.410	2.31	0.697
3	C9	8.35	1.033	2.71	0.490
4	C18	7.68	1.239	2.28	0.688
	القيمة الكلية	**8.02**	**0.991**	**2.47**	**0.470**

ملحق 1.4-د: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط القيادي الديمقراطي

الرقم	رقم الفقرة في الاستبيان	الأهمية النسبية		واقع الأداء	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	C2	7.57	1.226	2.29	0.575
2	C5	8.07	1.159	2.50	0.611
3	C6	8.34	1.045	2.74	0.477
4	C9	8.35	1.033	2.71	0.490
5	C10	8.06	1.208	2.53	0.585
6	C11	8.06	1.170	2.57	0.581
	القيمة الكلية	**8.08**	**0.875**	**2.56**	**0.361**

ملحق 1.4-ه: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنظرية الموقفية

الرقم	رقم الفقرة في الاستبيان	الأهمية النسبية		واقع الأداء	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	C14	7.00	1.360	1.90	0.626
2	C15	7.91	1.143	2.43	0.606
3	C17	7.84	1.087	2.40	0.626
4	C19	8.16	1.180	2.59	0.579
	القيمة الكلية	**7.75**	**0.848**	**2.35**	**0.399**

فهرس الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس المحتويات