اثر القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر
The Impact of Strategic leadership on Strategies Human Ressource In Sonatrach Company

د .بشير بن شويحة* & أ.عبد الجليل طواهير
كلية العلوم الإقتصادية، وعلوم التسيير والتجارية جامعة ورقلة

ملخص :

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

الكلمات المفتاح : القيادة الإستراتيجية، مهارات الاتصال ، قيادة التغيير، الرؤية الإستراتيجية، فرق العمل.

Abstract :

the researcher designed a questionnaire from the study sample which consisted of the staff at The top and middle management in SONATRACH company, (120) people, has been relying on some statistical methods to process the data obtained from the questionnaire of the program (SPSS) arithmetic mean and standed deviation and to find out the corretation were relying on simple correlation coefficient spearman the impact the independent variable on the use simple regression the most important results were as follows, there was a significant statistical impact of strategic leadership on strategies human resource

Keywords : Strategic leadership , Strategic vision, communication skills, team work, leading change

* bachirbenchouiha@yahoo.fr

I- تمهيد : .

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

إن القيادة الإستراتيجية غالبا ما تكون مصدر الابتكارات وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الإستراتيجية وما تمتلكه من مقومات, من هذا المنطلق تحرص القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات البشرية وتنمية قدراتهم لمواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية إستراتيجية تأخذ في حسبانها التغيرات المحيطة بها بما يمنح للمؤسسة الاقتصادية القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها. إن الدراسات الحديثة تنظر إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أنها من المكونات المركزية التي تعتمد عليها المؤسسة في إعداد استراتيجياتها العامة, كما أن لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية أهمية في تنفيذ كافة الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية ابتداء من استقطابها واختيارها مرورا بتدريبها وتطويرها حيث تتمثل أهم الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية في إستراتيجية التوظيف, إستراتيجية التدريب والتطوير, إستراتيجية التعويضات والمكافآت, بالإضافة إلى إستراتيجية تقييم الأداء ومنه فإن السّؤال المطروح هو :

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

ولمعالجة هذا السّؤال يُمكن طرح الأسئلة الفرعيّة التّالية :

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

II–الأدبيات النظرية والتطبيقية :

أولا : الأدبيات النظرية.

تشكل القيادة الإستراتيجية محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، ففي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع علاقاتها الداخلية وتشابكها وتأثرها بمختلف عناصر البيئة الخارجية، أصبحت المؤسسات الاقتصادية في حاجة لأن تقاد أكثر من أن تدار، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ضرورية

لتحقيق استجابتهم لأوامره، كما أن زيادة المستوى التعليمي والثقافي للعاملين جعل الحاجة ملحة لقادة استراتجيين أكفاء للإدارة ومدربين على إثارة الدوافع ورفع الروح المعنوية للموظفين وتحمل مسؤولية رفع إنتاجيتهم، بغية الوصول بهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

1- مفهوم القيادة الإستراتيجية :

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

تعود نظرية القيادة الإستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى التي طورت سنة 1984 وتشير نظرية المستوى الأعلى أن المؤسسة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى, بحيث أن معارف, خبرة وقيم المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الإستراتيجية[1].

إن مصطلح القيادة الإستراتيجية انبثق من الإدارة الإستراتيجية, حيث أن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية. أما القيادة الإستراتيجية كمفهوم ظهر أول مرة سنة 1984 إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، كما أشار سنة 1989 إلى بروز مفهوم القيادة الإستراتيجية بعد ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية[2] اختلف المفكرين الإداريين في تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية وفيما يلي يتم سرد لمجموعة من التعاريف, حيث يعرف كل من القيادة الإستراتيجية " أنها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية وهي نتاج لعملية الإدارة الإستراتيجية وهي حالة أكثر من أنها وسيلة إدارية كما أنها بديلا عن الإدارة الإستراتيجية بل ناتجة عنها"[3].

القيادة الإستراتيجية " أنها تلك الأفعال التي ترتكز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية, وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح"[4].

وتعرف القيادة الإستراتيجية بأنها " قدرة الفرد على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لإحداث التغييرات التي ستجعل مستقبل المؤسسة قابلا للنمو والتطور"[5].

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

2- الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية:

هناك عدة فروق جوهرية بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية فقد ميز عديد من المفكرين الإداريين بين القيادة الإستراتيجية والتقليدية وفق اهتماماتهم بعامل الزمن ونوع القضايا التي يهتمون بها ونمط التفكير المعتمد في تسيير مؤسساتهم، من خلال الجدول التالي نبين الفرق بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي

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

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
تخطيط النشاط اليومي للأفراد	وضع خطط للمستقبل
مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية.	مسؤول عن توجيه مستقبل المؤسسة وتحقيقه بالشكل المرغوب.
يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي	يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع

	الحالي.
بيروقراطي وروتيني	نظرته اكبر من الروتين والبيروقراطية
منفذ لخطط المؤسسة	العقل المدبر للمؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث

3- مقومات القيادة الإستراتيجية:

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

أ- الرؤية الإستراتيجية :

عند صياغة الإستراتيجية يتطلب من القادة الإداريين قدرا كبيرا من الدقة في التوقع للأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد, الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها, ومن ثمة توفير ضمانات الاستمرار والنمو والمؤسسة الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية والدقة في توقعاتها, وبالتالي تكرس مواردها واهتماماتها لهذه الأمور [6]

وعليه يمكن تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها " التوجه المستقبلي للمنظمة وما ترغب أن تكون عليه, وما تريد أن تصل إليه في المستقبل وبالتالي فهي المكانة التي ترغب المنظمة الوصول إليها, وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات"[7].

ب – مهارات الاتصال:

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

وتزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو في أي نشاط أخر في المؤسسة, إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات ومعاني تقنية ذات جانب علمي أكثر تعقيدا وهذا ما يؤثر مباشرة في نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال[8].

ج- تكوين فرق العمل:

يعد الاهتمام بتكوين فرق العمل من المهام التنظيمية الأساسية وتنبثق أهمية تكوين فرق العمل في المؤسسات الاقتصادية من كون العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم انجازها من خلال فرق العمل, وتتجسد أهمية فرق العمل في تجميع المورد البشري الذي لاغني عنه في مجالات متعددة منها حل المشكلات, تحقيق الإبداع والابتكار, تحسين عملية اتخاذ القرار وانجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقابة العمل في المؤسسة" وتعرف فرق العمل بأنها " عدد من الأفراد تكمل مهارات كل منهم مهارات الآخرين وملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف أداء ومنهج يعتبرون أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم بشكل متبادل"[9].

4- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

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

أ- إستراتيجية التوظيف:

وهي عبارة على مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين والراغبين في العمل, ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد وهذا يعني أن إستراتيجية التوظيف هي مركب من ثلاثة وظائف هي الاستقطاب, الاختيار, التعيين.[10]

وتعرف إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بأنها " سلسلة عمليات ذات أهداف موجهة بطرائق مستقبلية تدعم إستراتيجية المؤسسة وتعزز من فعاليتها وتمتد أبعادها للاستقطاب واختيار العاملين وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم"[11].

ب- إستراتيجية التدريب والتطوير:

التدريب هو الجهد المخطط والمنظم الذي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة فيما يتعلق بمهارات العمل الحالي, أما التطوير فانه يشمل اكتساب المعارف والمهارات وأنواع السلوك التي تحس قابلية العاملين لغرض تلبية التحديات التي تواجه الأعمال الحالية والمستقبلية, إن إستراتيجية التدريب والتطوير يجب أن تركز على إمكانية توفير الخبرات والمهارات والقدرات غير متوفرة حاليا في المؤسسة[12].

ج- إستراتيجية التعويضات والمكافآت:

الحوافز هي الشعور الخارجي لدى الفرد الذي تولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة, كما انه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين.

فالحوافز يقصد بها اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب وتوجه وتحافظ على استمرارية السلوك الايجابي للموارد البشرية, كما أنها عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم, وهي مجموعة القوى التي تجعل الموارد البشرية تتصرف أو تتفاعل مع قوة معينة, ولقد عرفت الحوافز على أنها شيء خارجي في محيط العمل, يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها أو مثيرات تحرك السلوك الإنساني, وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما للفرد[13].

ج- إستراتيجية تقييم الأداء:

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

وتجدر الإشارة أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بتقييم الأداء بشكل كبير فالمؤسسة التي تبحث عن الميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية والمتمثلة في العاملين ينبغي أن تكون القدرة على إدارة وتوجيه سلوكهم بشكل فعال والنظر إلى تقييم الأداء بوصفه وسيلة بيد القائد يستطيع من خلالها التأكد من توافق أنشطة ومخرجات العاملين مع الأهداف التنظيمية وتستعمل إستراتيجية تقييم الأداء لضمان تناسق نشاطات الأشخاص[14].

ثانيا : الدراسات السابقة :

1. دراسة محسن عثمان حسن " القيادة الإستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي – دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل " سنة 2017:[15]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في التماثل المنظمي في المنظمات من وجهة نظر عينة من المديرين في المصارف الأهلية، وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ حجم العينة 67 مدير، وتوصل الباحث إلى وجود علاقات

ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث، وكشفت النتائج عن المستوى العالي لكافة ممارسات القيادة الإستراتيجية والمتمثلة بتحديد التوجه الاستراتيجي، الإدارة الفعالة لموارد المنظمة، إدامة الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تطوير رأس المال البشري وتأسيس نظم الرقابة المتوازنة وبدرجات انسجام جيدة الأهلية في الإجابات مما يؤكد اعتماد مصارف القطاع الخاص في الإقليم على الممارسات القيادة الإستراتيجية بشكل كبير.

2. دراسة سناريا عبد الله محمود " دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الادراكية" – دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا- سنة 2016:[16]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المهارات الإدراكية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، حيث تكمن مشكلة البحث الميدانية من خلال حاجة وزارة العلوم والتكنولوجيا إلى بناء استراتيجيات للموارد البشرية مما يساهم في تعزيز مهارات العاملين بصورة عامة ونمو المهارات الادراكية بصورة خاصة كونها من الوزارات التي تضم عاملين يمتلكون مهارات متنوعة، إذ تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (78) موظفا، حيث استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها هي أن إجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها دور في تعزيز المهارات الادراكية للأفراد العاملين داخل الوزارة ومن أهم التوصيات هو إدخال العاملين دورات تدريبية لتنمية المهارات الادراكية للأفراد العاملين داخل الوزارة

II. - الطريقة والأدوات المستعملة :

أولا: طريقة الدراسة.

يقوم الباحثان في هذا المقام بعرض منهج الدراسة وكذا متغيرات الدراسة وطرق قياسها.

1. منهج الدراسة.

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

2. مجتمع وعينة الدراسة.

ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المدراء ورؤساء الأقسام والمصالح في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود. من المتفق عليه أن عينة الدراسة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي، ونظرا لمحدودية الوقت والإمكانيات المتوفرة من اجل قيام بالدراسة على المجتمع الكلي واختيار عينة احتمالية، تم اختيار العينة القصدية أو ما يسمى بالعينة العمدية للقيام بالدراسة الميدانية، ويندرج هذا النوع ضمن العينات الغير احتمالية، حيث يقدر الباحث حاجته إلى معلومات معينة ويختار العينة التي تحقق له ما يريد ، ويتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة .

وعلى هذا الأساس تم اختيار عينة من المدراء ورؤساء المصالح والأقسام في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، حيث قمنا بتوزيع 180 استبيان على هذه المؤسسة ثم قمنا باسترجاع 140 استبيان وعند تفريغ بيانات الاستبيانات تبين أن هناك 20 استبيانات غير صالحة للمعالجة، ومنه تم معالجة 120 استبيان.

ثانيا: أدوات الدراسة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان حيث تقيس فقرات الاستبيان ما يراد قياسه فعلا من أبعاد أساسية للدراسة، حيث يحتوي الاستبيان على ثلاثة أجزاء تقيس مقومات القيادة الإستراتيجية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود.

III- نتائج ومناقشة أسئلة الدراسة :

أولا: نتائج ومناقشة أسئلة الدراسة.

1- ما مدى تطبيق مقومات القيادة الإستراتيجية (الرؤية الإستراتيجية، تكوين فرق العمل، مهارات الاتصال، قيادة التغيير) في مؤسسة سونا طراك ؟

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن المستوى الكلي لمقومات القيادة الإستراتيجية جاء متوسط الحسابي الكلي (**3.27**) بانحراف معياري (**1.0185**)، حيث احتل عنصر قيادة التغيير المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.917), ثم في المرتبة الثانية عنصر الرؤية الإستراتيجية بمتوسط حسابي (3.60) بانحراف معياري (0.880)، وبعدها عنصر مهارات الاتصال بمتوسط حسابي (3.35) بانحراف معياري (1.001)، وفي الأخير عنصر تكوين فرق العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.42) وانحراف معياري (1.0185).

وهذا ما يفسر أن مؤسسة سوناطراك من اجل مواكبة البيئة الخارجية واكتساب ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية فهي تشجع كافة الأفراد العاملين على المبادرات التي تساهم في عملية التغيير داخل المؤسسة، لهذا جاء عنصر قيادة التغيير في المرتبة الأولى بناءا على إجابات المبحوثين وبعدها عنصر الرؤية الإستراتيجية الذي يدل على أن الإدارة العليا توفر الوقت الكافي لإعداد الخطط كذلك معرفة الأفراد العاملين بالرؤية الإستراتيجية التي تعمل من خلالها الإدارة في المؤسسة، كذلك القادة الإداريين يحرصون على تقديم التوجيه والتشجيع لزيادة الدافعية للأفراد داخل المؤسسة. ومنه نستنتج إن القيادة في مؤسسة سوناطراك تركز على مقومات القيادة الإستراتيجية المتمثلة في قيادة التغيير والرؤية الإستراتيجية بدلا من القيادة التقليدية.

2. ماهو واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، إستراتيجية التعويضات والمكافآت، إستراتيجية تقييم الأداء) في مؤسسة سوناطراك ؟

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن المستوى الكلي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية جاء متوسط, حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3) وانحراف معياري (0.993)، من خلال إجابات المبحوثين والقيام بالتحليل الإحصائي حيث احتلت إستراتيجية التعويضات والمكافآت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.980), وفي المرتبة الثانية جاءت إستراتيجية الاستقطاب والاختيار(3.32) وانحراف معياري (1.04).

ثم جاءت بعدها إستراتيجية تقييم أداء الأفراد العاملين بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.910)، وأخيرا إستراتيجية التدريب والتطوير بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.957).

من خلال نتائج الدراسة يتضح لنا إن إستراتيجية التعويضات والمكافآت جاءت بمستوى مقبول حيث إن مؤسسة سوناطرك تحاول أن تستجيب إلى المتغيرات الخارجية المتعلقة بمستوى الأجور والحوافز من اجل المحافظة على مواردها البشرية، وذلك باعتمادها على نظام حوافز وأجور يتلاءم مع المستوى المعيشي ومع متطلبات الأفراد العاملين داخل المؤسسة، من خلال النتائج نلاحظ إن المؤسسة تسعى إلى توفير حوافز خاصة بالأفراد المتميزين من اجل الحفاظ عليهم والتقليل من دوران العمل داخل المؤسسة

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

لمعرفة فيما إذا كان نموذج الدراسة والبيانات التي تم الحصول عليها قادرة على توضيح العلاقة (الارتباط المتعدد) بين المتغيرات المستقلة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية, لكن قبل البدء في التحليل وعرض النتائج لابد من التأكد من انه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي, وللتأكد قام الباحث بحساب معامل تضخم التباين لكل المتغيرات المستقلة (الرؤية الإستراتيجية, مهارات الاتصال, تكوين فرق العمل, قيادة التغيير) كانت اقل من القيمة (10) حيث تراوحت قيمها بين (01.043) إلى غاية (01.098). لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة, وهذا يعني عدم وجود ارتباطات ثنائية بينها ذات قوة عالية بحيث تؤثر على تقديرات التأثيرات في نموذج الانحدار المتعدد وتعطي صورة غير حقيقية.

4. هل توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية:

سنتطرق من خلال هذا المحور إلى عرض و تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الرابع للدراسة، وذلك عن طرق استخدام اختبار اختلافات لتبيان وجود أو عدم وجود ($\alpha \leq$0.05) عند مستوى معنوية (One - Way ANOVA) ف(الأحادي التباين تحليل مديري ورؤساء الفروع والأقسام بمؤسسة سوناطراك ضمن عينة قيد الدراسة، نحو استراتيجيات ادارة اتجاهات إحصائية بين ذات دلالات المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، والعمر، والمستوى العلمي، وسنوات الخبرة ، نطاق الإشراف. إلى بالنظر الموارد البشرية،

لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

ثانيا: نتائج الدراسة:

1. وضوح أهمية القيادة الإستراتيجية في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية التوظيف, التدريب والتطوير, إستراتيجية تقييم الأداء).

2. تكوين فرق العمل يتم من خلال تحديد واضح للنتائج والأهداف المرغوب تحقيقها كما أن تكوينها يزيد من الدافعية للعمل لدى الأفراد ويساهم في خلق قنوات اتصال بين الإدارة والأفراد ويساهم في انجاز المهام .

3. تعمل المؤسسة من خلال خطة إستراتيجية لمواردها البشرية وان الأفراد لديهم معرفة كاملة بالرؤية المستقبلية التي تعمل بها المؤسسة.

4. عنصر قيادة التغيير والرؤية الإستراتيجية تعتبر من المقومات الأساسية للقيادة الإستراتيجية, كذلك تغير نظرة المدراء إلى مفهوم القائد من المفهوم التقليدي للقائد إلى المفهوم الاستراتيجي للقائد.

5. احتل عنصر قيادة التغيير المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.917), ثم في المرتبة الثانية عنصر الرؤية الإستراتيجية بمتوسط حسابي (3.60) بانحراف معياري (0.880)، نستنتج أن القادة الإداريين في مؤسسة سوناطراك تعطي اكبر أهمية لعنصر قيادة التغيير و الرؤية الإستراتجية.

6- احتلت إستراتيجية التعويضات والمكافآت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.980), وفي المرتبة الثانية جاءت إستراتيجية الاستقطاب والاختيار(3.32) وانحراف معياري (1.04),إن القيادة الإدارية في مؤسسة سوناطراك تعطي أهمية كبيرة لإستراتيجية التعويضات والمكافآت

- ملحق الجداول والأشكال البيانية :

الجدول (01) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقومات القيادة الإستراتيجية مرتبة ترتيبا تنازليا

الرقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	قيادة التغيير	3.73	0.917	مرتفع
02	الرؤية الإستراتيجية	3.60	0.880	متوسط
03	مهارات الاتصال	3.35	1.001	متوسط
04	تكوين فرق العمل	2.42	1.276	ضعيف
	الكلي لمقومات القيادة الإستراتيجية	3.27	1.0185	متوسط

المرجع : معد بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

الجدول (02) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مرتبة ترتيبا تنازليا

الرقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	إستراتيجية التعويضات والمكافآت	3.45	0.980	متوسط
02	إستراتيجية الاستقطاب والاختيار	3.32	1.04	متوسط
03	تقييم أداء الأفراد العاملين إستراتيجية	3.11	0.910	متوسط
04	إستراتيجية التدريب والتطوير	3.09	0.957	متوسط
الكلي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية		3.3	0.992	متوسط

المرجع : معد بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.

الجدول (03) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مرتبة ترتيبا تنازليا

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	معاملات الانحدار				
						المتغير المستقل	β	الخطأ المعياري	T	Sig* مستوى الدلالة
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	.737	.543	98.9	1,118	.000	الرؤية الإستراتيجية	.208	.032	6.624	.000
						مهارات الاتصال	.433	.033	12.09	.000
						تكوين فرق العمل	.208	.032	6.624	.000
						قيادة التغيير	.132	.025	5.12	.000
$\alpha \leq 0.05$ يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى										

المرجع : معد بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.

الجدول (04) : نتائج تحليل التباين الأحادي(ف)One - Way ANOVA لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمتغير الجنس

المجال	الجنس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	توسط المربعات	)Fقيمة(	مستوى الدلالة
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	ذكر	بين المجموعات	0.240	3	0.062	0.251	0.801
	أنثى	داخل المجموعات	8.021	116	0.252		
		المجموع	8.261	119			

المرجع : ُمعد بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.

الجدول (05) : نتائج تحليل التباين الأحادي(ف)One - Way ANOVA لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمتغير العمر

المجال	العمر	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	توسط المربعات	Fقيمة	مستوى الدلالة
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	أقل من **30** سنة	بين المجموعات	0.852	4	0.211	0.870	0.420
	بين **30** و**40** سنة	داخل المجموعات	8.201	115	0.233		
	بين **41** و**50** سنة	المجموع	9.053	119			
	أكثر من **50** سنة						

المرجع : ُمعد بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.

الجدول (06) : نتائج تحليل التباين الأحادي(ف)One - Way ANOVA لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

المجال	المستوى التعليمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	توسط المربعات	Fقيمة	مستوى الدلالة
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	أقل من البكالوريا	بين المجموعات	0.001	2	0.002	0.002	0.973
	بكالوريا فأكثر	داخل المجموعات	8.221	118	0.211		
		المجموع	8.222	119			

المرجع : ُمعد بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.

الجدول (07) : نتائج تحليل التباين الأحادي(ف)One - Way ANOVA لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	توسط المربعات	Fقيمة	مستوى الدلالة
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	بين المجموعات	0.099	1	0.099	0.744	0.322
	بين 5 و10 سنوات	داخل المجموعات	4.863	118	0.121		
	بين 11 و15 سنة	المجموع	4.962	119			
	أكثر من 16 سنة						

المرجع : مُعد بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.

- الإحالات والمراجع :

[1]- Terry Thomas and others, **Strategic Leadership of ethical behaviour in business**, Academy of Management Executive, Vol.18 ,No.2 ,2004, P.57

[2]- سلمى قتيبة رحيمة، **دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل : دراسة تحليلية لاراء عينة من القادة العسكريين**، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9, جامعة بغداد،2001،ص 251

[3]- محمد حسين العيساوي وآخرون، **الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, الأردن، 2012،ص 585.

[4]- بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، **دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات**، الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2012،ص 10

[5]- محسن عثمان حسن، **ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي : دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل** ، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 21،العدد 2017،06،،ص 40.

[6]- نبيل محمد مرسي, احمد عبد السلام، **الإدارة الإستراتيجية** ، الإسكندرية، 2006،،ص 54.

[7]- احمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية: مهارات التفكير الاستراتيجي**، الدار الهندسية، القاهرة، 2008، ص54

[8]- ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص8

[9]- احمد محمد خميس السديري، **أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراتهم في قيادة فريق العمل** ، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 21 رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي المملكة، 2010، ص 15-16.

[10]- Sultan Afsana, **Humman Resources Planning and Straffing Strategy Of Intertek Bangladesh** , internship project, lecturer, school of business BRAC university,2015, P.26

[11]- Carrier Diane, **Meeting HR Needs in an Aboriginal Organization**, CAHRM 2nd national HR conference, building connections April 22-24,2015, P.13

[12]- احمد قاسم صيهود ، **إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة** ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد23،،2017، 2010، ص 57.

[13]- عصام الدين أمين أبو علفة ، **ادارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)** ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2005، ص 163.

[14]- احمد محمد خميس السديري، **مرجع سبق ذكره** ، ص 18.

[15]- فاطمة دراسة محسن عثمان حسن **" القيادة الإستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي – دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل "** سنة 2017.

[16]- دراسة سناريا عبد الله محمود **" دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الادراكية" – دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا-** سنة 2016.