

**أثر القيادة المتسلطة في تنفيذ التوجهات الاستراتيجية
(وزارة التجارة العراقية أنموذجا)**

فاتنة يعقوب يوسف

إشراف د. رولان طنوس

**جامعة الجنان طرابلس – لبنان كلية إدارة الأعمال قسم
الدراسات العليا**

Abstract

The study aims to study the impact of authoritarian leadership in the implementation of strategic directions (the Iraqi Ministry of Trade as a model) and identify the management of human resources diversity as an input to enhance organizational behavior in the Iraqi Ministry of Trade as a model, as the management of human resources diversity is a performance evaluation process that aims to achieve justice and objectivity in evaluating the performance of human resources and away from bias or personal tendencies through the adoption of a set of standards and indicators that exclude diversity among human resources.

Therefore, two variables—the independent variable (management of human resource diversity) and the dependent variable (organizational behavior)—were examined in this research. The study was developed to reflect the influential relationship between the variables after the theoretical framework was clear and after reviewing earlier research on the topic of the current study. Then, hypotheses were developed to be tested in the Iraqi Ministry of Trade with the aim of determining the impact of developing the ministry's strategic directions through the processes of managing the diversity of human resources in the organization.

The study is based on the descriptive analytical method and it is based on a questionnaire form in order to collect data in the field of study, it was tested by (EXCEL) and (SPSS).

The study found that whenever there is a relationship in leadership of all kinds, whether (strategic, democratic, authoritarian, authoritarian) led to success in the implementation of the strategy in the directions of the work of the Iraqi Ministry of Trade. Keywords: authoritarian leadership, strategic directions

المستخلص

تهدف الدراسة الى دراسة أثر القيادة المتسلطة في تنفيذ التوجهات الاستراتيجية (وزارة التجارة العراقية أنموذجاً) وتحديد إدارة تنوع الموارد البشرية كمدخل لتعزيز السلوك التنظيمي في وزارة التجارة العراقية انموذجاً ، إذ تعد إدارة تنوع الموارد البشرية عملية تقييم الاداء التي تهدف الى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم اداء الموارد البشرية والابتعاد عن التحيز او الميول الشخصية من خلال اعتماد مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تستبعد التنوع بين الموارد البشرية، حيث تطرقت الدراسة الحالية الى المتغير المستقل (إدارة تنوع الموارد البشرية)، والمتغير المعتمد (السلوك التنظيمي). بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وتحديد الإطار النظري، تم صياغة نموذج البحث لتوضيح العلاقة التأثيرية بين المتغيرات. تهدف الدراسة إلى تشخيص تأثير رسم التوجهات الاستراتيجية لوزارة التجارة العراقية على سلوك الموظفين وذلك من خلال إدارة تنوع الموارد البشرية. لتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استمارة استبيان لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج Excel و (SPSS). وجدت الدراسة الى انه كلما كانت هناك علاقة في القيادة بانواعها سواء كانت (الاستراتيجية، ديمقراطية، متسلطة، استبدادية) ادت الى نجاح في تنفيذ الاستراتيجية في توجهات عمل وزارة التجارة العراقية. الكلمات المفتاحية: القيادة المتسلطة، التوجهات الاستراتيجية

الفصل الاول: الأطار العام للدراسة

1، المقدمة:

ان القيادة المتسلطة وادوارها في تحقيق الاستراتيجية من اجل نجاح وابرار عمل الوزارة من اجل تحقيق رؤيتها وتوجهاتها وتطلعاتها نحو تحقيق الاهداف المنشودة والمرجوة منها، والمتمثلة سواء كانت القضاء على الفساد او تطوير الكوادر الادارية والعلمية من خلال الدورات والبرامج وذلك من اجل التغيير الشامل في عمل الوزارة وتقديم افضل الخدمات للمواطنين ، وان هذا النجاح يحدث بفعل القيادة المتسلطة وتوجهاتها ، من خلال استثمار قدرات القائد الاستراتيجي، ولديها القدرة على الازدهار والتطور، وهذا يتطلب من الوزارة بكافة تشكيلاتها المؤسسية بضرورة أن يكون لديها عدة معايير لانتخاب القائد الاستراتيجي. ومن خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت القيادة المتسلطة في توجهات عمل الوزارة من اجل تحقيق الاستراتيجية، تبين انه ليس هناك اي دراسات خاصة بتطبيق مفهوم النضج المؤسسي في الوزارات العامة العربية ، بالإضافة إلى حاجة هذه الوزارات إلى منهجية تتضمن مجموعة من المعايير التي تعتمد عليها في اختيار القيادات و العمل في تحقيق الاستراتيجية التي تحقق النضج المؤسسي. فضلا عن التعرف فيما اذا كان هناك يوجد ضعف او

قوة في دورها اثناء عملها في الوزارة ، بالإضافة قدرتها في تطوير الأداء . ويجب على المؤسسة أن تعد وتدريب القيادات في المؤسسة و
وانتخاب القيادة الاستراتيجية ان تقترح كيفية انتخاب القيادات الاستراتيجية، بواسطة الاعتماد على مجموعه من المعايير الخاصه .

٢.١ أهمية الدراسة

تتبع أهمية القيادة المتسلطة نحو تحقيق الاستراتيجية المنشودة والتي من حيث الوظائف المتعددة التي تقوم بها إذ تتضمن الإدارة عبر الآخرين او عدم تحقيقها ، مساعدة الوزارات على التكيف مع المتغيرات العصرية في بيئة العمل ، ان القيادة الاستراتيجية تكيف عمل الوزارة مع البيئة ، ومعالجة المعلومات بكل انواعها واستثمار المواهب من اجل تحقيق الأهداف .

٣.١ اهداف الدراسة

تهدف الدراسة موضوع القيادة المتسلطة نحو تحقيق الاستراتيجية في عمل الوزارات ولا سيما عمل وزارة التجارة الى ضرورة اكتساب القيادة ذات النوع المتسلط نوعا ما من المهارات التي لها اهمية في رسم الاستراتيجية لاجل تحقيق الاهداف المرجوة منها و الوصول الى الغايات الرئيسية والاساسية، والتي تساعد في تنظيم عمل الوزارة ومواجهة كافة التحديات من خلال ما يتبع العمليات من توجيه وتعديل بما يحقق التنسيق بين هذه الوظائف لضمان تحقيق المخرجات الرائدة . حيث يواجه بعض القادة صعوبة في إشراك المؤثرين والمتأثرين بعملية اتخاذ القرارات، وضعف تطبيق ثقافة الابتكار والانفتاح الاستراتيجي في ممارساتهم الادارية ، إذ ينبغي أن يكون القادة قادرين على ربط ممارساتهم القيادية وذلك لتقديم تأثيرات إيجابية مستمر من خلال الافراد ولذا ينبغي ان تكون اهداف الوزارة نحو ما يلي:.

١- تحديد التوجه والرؤية المستقبلية للوزارة.

٢- تساعد في تشجيع العمل الجماعي:

٣- ضرورة تهيئة الاستجابة السريعة للتغيرات في الوزارة من خلال القيادة المتسلطة للوصول الى الاهداف التي ترسم اليها وزارة التجارة لغرض تحقيق الاستراتيجية ضمن مهام الوزارة ودورها في صناعة عمليات التحديث في عمليات الوزارة والتي تتميز بالكفاءة فضلا عن توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها.

٤- إعادة تنظيم الوزارة من خلال دور القيادة المتسلطة في رسم الاستراتيجية من بيان مصدر الابتكارات واجتياز الجمود التنظيمي في عمل وزارة التجارة من خلال المدراء العاميين.

٤.١ مشكلة الدراسة

القيادة الفعالة هي أساس النجاح في أي منظمة ومن هنا، يبرز دور القيادات بانواعها سواء كانت (الاستراتيجية، ديمقراطية ، متسلطة ، استبدادية) في تنفيذ الاستراتيجية في توجهات عمل وزارة التجارة العراقية. لذلك، يجب أن تتوافق نظم اختيار القيادات في الوزارات العامة مع القيم والمعايير المناسبة لإنتاج قادة مميزين قادرين على تحمل المسؤولية والقيادة بفعالية. وهذا ما يدفعنا إلى التساؤل

ما دور القيادة في تحقيق الاستراتيجية لوزارة التجارة العراقية ؟

ويمكن تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

ما أنواع القيادة وفقا للمركز الوظيفي؟

ما أنواع القيادة وفقا لشخصية القائد

ما أنماط القيادة وتوجهاتها؟

ما الصفات التي تميز القائد المتسلط عن غيره من أنواع القادة؟

كيف يؤثر دور القائد المتسلط على أداء وزارة التجارة من حيث تحقيق أهدافها ورضا موظفيها وزبائنها؟

وسنجيب عن تلك الإشكالية من خلال الدراسة

٥.١ فرضية الدراسة

تؤدي القيادة المتسلطة دورا كبيرا في تحقيق التوجهات الاستراتيجية " وبالتالي توجد علاقة بين القيادة بأنواعها وتحقيق هذه التوجهات لدى وزارة التجارة العراقية وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:هناك علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين القيادة

الديمقراطية وتحقيق التوجهات لدى وزارة التجارة العراقية وعملية التغيير التنظيمي. هناك علاقة أثر ذات دلالة بين القيادة المتسلطة وتحقيق السلوك التنظيمي لدى وزارة التجارة العراقية هناك علاقة ذات أثر في أسلوب القيادة من أجل تحقيق النضج المؤسسي في عمل وزارة التجارة وتحقيق الأهداف المرجوة منها من عدمها هناك علاقة ذات دلالة إحصائية. بين أسلوب القيادة المتسلطة وتوجهات عمل وزارة التجارة في المشاركة من عدمها في رسم التوجهات الاستراتيجية

٦.١ متغيرات البحث

١- المتغير المستقل **Independent Variable**: القيادة المتسلطة وابعادها المتمثلة ب(نوع القيادة، أسلوب القيادة، إدارة تنوع الموارد البشرية التفاعلي، إدارة التنوع الموارد البشرية الالزامي)

٢- المتغير التابع **Dependent Variables**: التوجهات الاستراتيجية وابعادها المتمثلة ب(السلوك التنظيمي، النضج المؤسسي، التوجهات الاستراتيجية)

٧.١ حدود البحث

الترزم الباحث بالحدود التالية:

الأول نظري يتعلق بالمتغير المستقل أي القيادة وانواعها وخاصة القيادة المتسلطة، والثاني، اهتم بدراسة التوجهات الاستراتيجية في عمل وزارة التجارة العراقية انموجا.

٨.١ منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام منهجين رئيسين:

المنهج الوصفي وذلك عن طريق الأدبيات المختلفة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

المنهج الإحصائي التحليلي، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، وذلك بالاعتماد على

البيانات التي سٌجِّع باستخدام استبيان قام الباحث بتصميمه، وقد تم عرضه على لجنة المحكمين للتأكد من صدق فقرات الاستبيان وصلاحيته، ومن ثمَّ تمَّ تطبيقه على أفراد العينة.

٩.١ التعريفات الإجرائية

٩.١.١ مفهوم القيادة المتسلطة:

تعريف القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة فهي اذن مسئولية تجاه المجموعة المقودة للوصول الى الاهداف المرسومه.

اما القيادة المتسلطة وهي أسلوب سلبي بشكل عام، يطلب فيه القائد المتسلط الطاعة الفورية، وأكثر الجوانب تضرراً منه هي المرونة، إذ إنّ اتخاذ القائد القرارات بشكل مستحكم يقتل الأفكار الجديدة في مهدها ويُسعر الأشخاص بعدم الاحترام والتقدير، لدرجة أنهم سيُحجمون عن طرح أفكارهم للمستويات القيادية العليا لاعتقادهم أنها لن تجد أذاناً صاغية. لخصه غولمان في جملة "افعل ما أطلبه منك. ويقترح (Wang and Guan (2018) بأن آثار القيادة الاستبدادية على الموظفين تعتمد على ظروف معينة ، وبالتالي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة الاستبدادية والأداء. وجدت الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين سوء المعاملة واستجابة الموظفين أن الموظفين أقل عرضة للاستجابة لسوء المعاملة المتصورة بسلوك منحرف عندما تكون سلطتهم أقل من حالة الجاني أو عندما يعتمدون أكثر على الجاني ، فضلا عن ان الموظفين لديهم قوة أقل من الجاني ، وهذا ما قد يؤدي سلوك الموظف الانتقامي أو المنحرف إلى استجابة عقابية أو يؤدي إلى عدا هبوطي في المستقبل (Tepper et al. 2009)

وبالتالي تظهر تأثيرات اعتماد المرؤوسين على القائد وعلى استجابات المرؤوسين للقيادة الاستبدادية. على وجه التحديد ، وذلك لان اعتماد المرؤوسين على القائد يخفف من العلاقة بين القيادة الاستبدادية والموظفين (Aquino et al. 2001; Tepper et al. 2009) من خلال معرفة العلاقة بين القيادة الاستبدادية وأداء مهمة المرؤوسين من خلال دراسة العلاقة المباشرة للتبادل الاجتماعي بين القادة الاستبداديين ومرؤوسيهيم ، مما يساعد على توضيح آلية الوساطة للقيادة الاستبدادية في أداء مهام الموظف ، وتساعد الدراسة في توضيح الحالة الحدودية لتأثير القيادة الاستبدادية على النتائج التابعة. من خلال التحقيق وإظهار التأثير المعتدل لاعتماد الموظف على القائد ، لذا تقدم هذه الدراسة الأفكار الأولى حول كيفية تأثير الاعتماد على تأثير القيادة الاستبدادية وعلاقة التبادل الاجتماعي.

ظهر في القرن الخامس قبل الميلاد كان «الإستراتيجي» هو الشخص المسؤول عن وضع الخطط الحربية في أثينا. لكن اليوم، أصبحت الإستراتيجيات أحد أهم العلوم الإدارية، وتحولت الإدارة الإستراتيجية إلى وسيلة فعالة للتخطيط والتنفيذ للوصول بالمنظمات إلى النجاح طويل الأمد (Richard P ، Good Strategy / Bad Strategy) واهم ما تهدف اليه التوجهات الاستراتيجية :

- ١- الاستراتيجية الأولى: تقديم خدمة تتمحور حول العملاء بطريقة عادلة ومنصفة
- ٢- الاستراتيجية الثانية: التدقيق نتائج وتطبيقها في القطاع بأكمله والسعي إلى التحسين المستمر.
- ٣- الاستراتيجية الثالثة: بناء علاقات قوية وفعالة من خلال القيادة والتعاون
- ٤- الاستراتيجية الرابعة: أن تصبح أفضل مكان للعمل بثقافة شاملة وتقدر التنوع وتشجع الموظفين على الازدهار
- ٥- الاستراتيجية الخامسة: توفير حوكمة فعالة من خلال القرارات القائمة على الأدلة والأولويات الاستراتيجية الواضحة وإطار

القياس

٦- الاستراتيجية السادسة: الاستفادة من التكنولوجيا والأنظمة والعمليات وتحسينها لتقديم الخدمات بكفاءة ولذا بناء على الاستراتيجيات نجد ان العلاقة بين القيادة وانواعها مع التوجهات الاستراتيجية اما ان تكون علاقة ايجابية او تكون علاقة سلبية وذلك بناء على نوع القيادة وتأثيراتها في رسم التوجهات الاستراتيجية للقيادة المتسلطة. .

٣.٩.١ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات في وزارة التجارة، وقد تم اختيار العينة من المدراء العامين العاملين في الوزارة فقط.

أ- الدراسات العربية		
١	عنوان الدراسة	دور القيادة الادارية الناجحة في ادارة الازمة مجلة الدراسات المحاسبية والمالية
	اسم الباحث	غير مذكور
	الناشر والعام	مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد ٩، العدد ٢٧، ٢٠١٤
	الهدف من الدراسة	تحديد دور القيادات الادارية الناجحة في ادارة الازمة في عينة من المديرين والمسؤولين في مؤسسات مختلفة
	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: القيادة الادارية الناجحة المتغير التابع: ادارة الازمة
	نتيجة الدراسة	وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين المتغيرين
٢	عنوان الدراسة	دور القيادة الادارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية
	اسم الباحث	كمال قورين
	الناشر والعام	رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، ٢٠١٥

	الهدف من الدراسة	دراسة دور القيادة الإدارية في سير أعمال المؤسسات وتحسينها وتطويرها من خلال توجيه وتحفيز الموظفين والعملاء
	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: القيادة التحويلية المتغير التابع: التفوق في مجال التنظيم
	نتيجة الدراسة	وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين المتغيرين
٣	عنوان الدراسة	صياغة التوجه الاستراتيجي للمنظومة
	اسم الباحث	سيف الجابري
	الناشر والعام	رسالة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة بغداد، ٢٠٢٢
	الهدف من الدراسة	فهم مفهوم التوجه الاستراتيجي وأهميته في عملية وضع استراتيجية المؤسسات من خلال تحديد رسالتها ورؤيتها وفلسفتها وقيمتها
	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي المتغير التابع: استراتيجية المؤسسات
	نتيجة الدراسة	وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين المتغيرين
٤	عنوان الدراسة	أهم دروس التجربة العالمية في تطوير التعليم
	اسم الباحث	نادر فرجاني
	الناشر والعام	غير منكور، ١٩٩٨
	الهدف من الدراسة	دراسة ضرورة تفعيل التعاون العربي في مجال التعليم العالي واستغلال التقانات الحديثة في تطويره وإبراز بعض المشاريع المقترحة لذلك
	متغيرات الدراسة	غير منكور
	نتيجة الدراسة	لم تذكر نتائج محددة
٥	عنوان الدراسة	أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الألتزام التنظيمي

	اسم الباحث	علي محمد احمد المصاروة ونعمة عباس الخفاجي
	الناشر والعام	رسالة ماجستير، كلية التمريض، جامعة الملك سعود، ٢٠١١
	الهدف من الدراسة	مقارنة المستشفيات العامة والخاصة في مدينة الرياض في مستويات التفاني والتأثير لإدارة التنوع في قطاع التمريض
	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: إدارة تنوع الموارد البشرية المتغير التابع: الالتزام التنظيمي
	نتيجة الدراسة	لا فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فهم إدارة التنوع أو درجات الالتزام التنظيمي بين المستشفيات العامة والخاصة
٦	عنوان الدراسة	تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة
	اسم الباحث	أيمن مصطفى العرموطي و مدثر حسن
	الناشر والعام	رسالة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة أبو ظبي، ٢٠١٥
	الهدف من الدراسة	تقييم ممارسات إدارة التنوع في جامعة أبو ظبي من خلال مقابلات مع ٤٤ عضو هيئة تدريس من برامج الإدارة في حرم العين
	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: إستراتيجية التنوع المتغير التابع: جودة إدارة التنوع
	نتيجة الدراسة	وجود علاقة ايجابية وقوية بين تنفيذ استراتيجيات التنوع وجودة إدارة التنوع في حرم جامعة العين
٧	عنوان الدراسة	اثر التنوع الديمغرافي و الثقافي على أداء العاملين في إدارة و وزارة الصناعة بدمشق
	اسم الباحث	سالمة

	الناشر والعام	رساله ماجستير ، كلية إداره الأعمال ، جامعه دمشق ، ٢٠١١
	الهدف من الدراسة	تحديد كيفية تأثير المظاهر المختلفه للتنوع الثقافى والديمغرافى على أداء الموظفين فى إدارة وزارة الصناعة
	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: التنوع الثقافى والديمغرافى المتغير التابع: أداء العاملين
	نتيجة الدراسة	أداء العاملين تأثر إيجابياً بالمظاهر الديموغرافية للتنوع ، باستثناء بعض الخصائص الوظيفية
٨	عنوان الدراسة	الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري
	اسم الباحث	ناصر قاسمي
	الناشر والعام	رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، ٢٠٠٥
	الهدف من الدراسة	البحث عن أسباب الصراع التنظيمي وعلاقته بالفعالية داخل التنظيمات الإدارية بالجامعات المحلية بولاية الجزائر
	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: عوامل الصراع التنظيمي المتغير التابع: فعالية التسيير الإداري
	نتيجة الدراسة	تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير ، وجود عوامل تزيد من التوتر عند الموظفين كالتسرع في إصدار القرارات ، ضعف قنوات الاتصال، ضعف الرقابة وقلة العدالة، مختلف أشكال التعاون مدفوعة بعامل تبادل المصالح ضمن علاقات الولاء المختلفة التي تكون في شكل عصبية مختلفة، الصراع عامل ديناميكي داخل التنظيم و يظهر بسبب تناقض مصالح العصبية المختلفة
٩	عنوان الدراسة	الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها
	اسم الباحث	بن موسى العتيبي
	الناشر والعام	رسالة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٨

	الهدف من الدراسة	فهم مستويات الصراع التنظيمي وأسبابه والأساليب المستخدمة للتعامل معه في المديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض
	متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: أسباب الصراع التنظيمي المتغير التابع: أساليب التعامل مع الصراع
	نتيجة الدراسة	مستوى الصراع التنظيمي يعتبر متوسطاً بشكل عام، أهم أسبابه هي: محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات، وتعارض الأهداف. أهم أساليب التعامل معه هي: التعاون، التجنب، والتنافس
١٠	عنوان الدراسة	تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية
	اسم الباحث	الرسول وكاظم
	الناشر والعام	مجلة جامعة القادسية للعلوم الإنسانية، ٢٠٠٩
	الهدف من الدراسة	فحص إدارة الموارد البشرية على رأس مؤسسة القادسية الأكاديمية
	متغيرات الدراسة	- حوافز الموظفين - دور الموارد البشرية
	نتيجة الدراسة	-نقص في وحدة مستقلة لقسم الموارد البشرية -تأثير سلبي للحوافز على مستوى معيشة وأداء الموظفين -فعالية أكبر للموارد البشرية في دورها التشغيلي من دورها الاستراتيجي
١١	عنوان الدراسة	تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية : دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية
	اسم الباحث	أبو دولة وصالحية
	الناشر والعام	مجلة جامعة آل ياسين، ٢٠٠٥
	الهدف من الدراسة	تجميع وجهات نظر مديرو الموارد البشرية في مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن

التخطيط الاستراتيجي الموارد البشرية	متغيرات الدراسة	
-نسبة ضئيلة من المؤسسات تشارك في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عدم وجود اختلافات ملحوظة في ربط وتكامل استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية - ضعف مشاركة الإدارة العليا في أنشطة الموارد البشرية	نتيجة الدراسة	
الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية	عنوان الدراسة	١٢
أبوبكر منصور	اسم الباحث	
رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، ٢٠٠٧	الناشر والعام	
فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في المصالح الخارجية للدولة في ولاية الوادي	الهدف من الدراسة	
-المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية - المتغير التابع: سوء السلوك التنظيمي	متغيرات الدراسة	
-مستوى سيئ للغاية للثقافة التنظيمية -تباينات ذات دلالة إحصائية في عمق الثقافة ومستوى سوء السلوك بحسب المهنة والأقدمية والجنس -علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة وسوء السلوك	نتيجة الدراسة	

ب- الدراسات الاجنبية		
Effect of Leadership on Implementation of Strategic Plans in Savings and Credit Co-Operative Societies in Kenya: A Case Of Mwalimu Sacco In Nairobi county	عنوان الدراسة	١
Dr. Abel G. Anyieni ,Winnie Michira	اسم الباحث	

International Journal of Business and Management Invention, 2018	الناشر والعام
تقييم تأثير القيادة على تطبيق الخطط الاستراتيجية في SACOs في كينيا	الهدف من الدراسة
-المتغير المستقل: أساليب وخصائص القيادة -المتغير التابع: تطبيق الخطط الاستراتيجية	متغيرات الدراسة
-تأثير إيجابي لأساليب وخصائص القيادة على تطبيق الخطط -دور للمنظمة في تغيير أنواع القيادة من خلال استخدام أساليب مختلفة -تأثير إيجابي لممارسات الحوكمة والالتزام والهيكل التنظيمي على تطبيق الخطط	نتيجة الدراسة
and performance Evidence from ,job satisfaction ،Diversity management U.S. federal agencies	عنوان الدراسة
Pitts (2009)	اسم الباحث
2009 ،Public Administration Review	الناشر والعام
التحقيق في تأثير التنوع الإداري على مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية للموظفين الفيدراليين في الولايات المتحدة	الهدف من الدراسة
متغير مستقل: التنوع الإداري متغير تابع: الرضا الوظيفي والإنتاجية	متغيرات الدراسة
أظهرت الدراسة أن الموظفين غير البيض أقل رضا وثقة من زملائهم البيض، وأن الموظفين في المستويات الإدارية العليا أكثر تفاؤلاً بشأن الأداء والرضا عن العمل، وأن أداء العمل والسعادة في العمل أقل بالنسبة للرجال من النساء، وأن الموظفين طويلي المدى أكثر رضا عن أداء المؤسسة من نظرائهم قصيري المدى	نتيجة الدراسة
Diversity management : Economically reasonable or "Only" ethically mandatory	عنوان الدراسة
Hanappi-Egger (2007)	اسم الباحث
2007 ،International Journal of Human Resource Management	الناشر والعام

الهدف من الدراسة	التعرف على دافع تطبيق برامج إدارة التنوع في المؤسسات: هل هو منطق اقتصادي أم تطبيق أخلاقي إلزامي؟
متغيرات الدراسة	متغير مستقل: برامج إدارة التنوع متغير تابع: جدوى اقتصادية وأخلاقية
نتيجة الدراسة	كشفت الدراسة أن معظم صانعي القرار يرون برامج إدارة التنوع كأخلاقية إلزامية فقط، وأن مرونة ساعات العمل هي أكثر برامج التنوع شعبية، وأن تقدير تكاليف وفوائد هذه البرامج يؤثر على قرار تطبيقها
٤	عنوان الدراسة
أسم الباحث	Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector Kim (2010)
الناشر والعام	2010 ،Public Personnel Management
الهدف من الدراسة	تحديد كيفية تأثير متغيرات تؤثر على توقعات الموظفين من البيئة التنافسية على كفاءة المؤسسات
متغيرات الدراسة	متغير مستقل: التعويضات النقدية والمزايا الإضافية والفرص المتاحة والقوانين واللوائح متغير تابع: كفاءة المؤسسات
نتيجة الدراسة	أوضحت الدراسة أن نظرة الموظفين للعالم الخارجي لها تأثير كبير على نجاح شركاتهم، وأن المزايا الإضافية والفرص المتاحة هي أهم متغيرات تؤثر على توقعاتهم
٥	عنوان الدراسة
أسم الباحث	Effective Human Resource Management in Philippines' Large Corporations as a Key Factor in Fostering New Business Model Creation Edralin (2010)
الناشر والعام	2010 ،DLSU Business & Economics Review
الهدف من الدراسة	تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية الأكثر توجيهًا للقيادة التنظيمية في المنظمات الرئيسية في الفلبين، وتقييم الدرجة التي تحفز بها ممارسات إدارة الموارد البشرية القادة التنظيميين لتحقيق أهدافهم
متغيرات الدراسة	متغير مستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية متغير تابع: قيادة تنظيمية وإنشاء نماذج أعمال جديدة

	نتيجة الدراسة	بينت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتطوير والتدريب هي الأكثر تأثيراً على تطوير قادة المؤسسات، وأن هذه الممارسات تساعد على إنشاء نماذج أعمال جديدة تستجيب للتغيرات في البيئة
٦	عنوان الدراسة	Top Management Team Social ،Strategic Human Resource Practices and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in ،Network Creating Organizational Competitive Advantage
	أسم الباحث	Collins & Clark (2003)
	الناشر والعام	2003 ،Academy of Management Journal
	الهدف من الدراسة	توضيح العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي
	متغيرات الدراسة	متغير مستقل: ممارسات الموارد البشرية متغير تابع: أداء التنظيم
	نتيجة الدراسة	أظهرت الدراسة وجود صلة كبيرة بين ممارسات الموارد البشرية ونجاح المؤسسات، كما تم تقييمه من خلال نمو الإيرادات وعائد المخزون، وأن هذه الصلة تزداد قوة عند استخدام شبكات فريق الإدارة العليا كمتغير معتدل
٧	عنوان الدراسة	السلوك التنظيمي، تحليل مفاهيم السلوك التنظيمي الجزئي والكلي في إطار تنظيمي
	أسم الباحث	جشوا تيليك
	الناشر والعام	مجلة التربية والعلوم، ٢٠١٥
	الهدف من الدراسة	التعرف على تصورات معلمي الصفوف ومديري المدارس للسلوكيات التنظيمية على المستوى الماكرو وعلى المستوى الميكرو من خلال منهج استخلاص السياسات
	متغيرات الدراسة	متغير مستقل: مفاهيم السلوك التنظيمي الجزئي والكلي متغير تابع: توقعات المعلمين والمديرين للبيئة التنافسية
	نتيجة الدراسة	أظهرت الدراسة أن هناك اختلافات في المفاهيم بين المرؤوسين والمشرفين، وأن الرضا بالوظيفة هو أهم سلوك تنظيمي جزئي، بينما الهيكل التنظيمي هو أهم سلوك تنظيمي كلي، وأن هذه المفاهيم تختلف باختلاف المستوى الإداري

٨	عنوان الدراسة	Everything you need to know about strategic leadership
	أسم الباحث	Maggie Wooll (2021)
	الناشر والعام	2021، The Enterprisers Project
	الهدف من الدراسة	توضيح مفهوم وأهمية ومزايا وعيوب وأساليب وخصائص القيادة الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة
	متغيرات الدراسة	متغير مستقل: نوع وطبيعة المنظمة متغير تابع: أسلوب وأداء القيادة الاستراتيجية
	نتيجة الدراسة	أظهرت الدراسة أن القادة الاستراتيجيون يتمتعون بالقدرة على التكيف مع التغيرات والابتكار والتأثير والإلهام والتخطيط والتنفيذ للرؤية المشتركة للمنظمة، وأن هذا يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية وزيادة كفاءة وفعالية المنظمة
٩	عنوان الدراسة	Effect of Leadership on Implementation of Strategic Plans in Savings and Credit Co-Operative Societies in Kenya: A Case Of Mwalimu Sacco In Nairobi county
	أسم الباحث	Dr. Abel G. Anyieni (2018، Winnie Michira)
	الناشر والعام	2018، International Journal of Scientific and Research Publications
	الهدف من الدراسة	تقييم تأثير القيادة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في جمعيات التوفير والائتمان التعاونية في كينيا: حالة Mwalimu Sacco في مقاطعة نيروبي
	متغيرات الدراسة	متغير مستقل: أساليب وخصائص ودور القيادة متغير تابع: تنفيذ وأداء الخطط الاستراتيجية
	نتيجة الدراسة	كشفت الدراسة أن هناك علاقة إحصائية موجبة بين ممارسات القيادة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وأن أسلوب القيادة التحويلية هو أكثر فعالية من غيره في تحقيق هذه المهمة، كما أن دور المؤسسة في تغيير أسلوب القيادة يؤثر على نجاح التنفيذ
١٠	عنوان الدراسة	Everything you need to know about strategic leadership
	أسم الباحث	Maggie Wooll (2021)
	الناشر والعام	2021، [The Enterprisers Project]

الهدف من الدراسة	توضيح مفهوم وأهمية ومزايا وعيوب وأساليب وخصائص القيادة الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة
متغيرات الدراسة	متغير مستقل: نوع وطبيعة المنظمة متغير تابع: أسلوب وأداء القيادة الاستراتيجية
نتيجة الدراسة	أظهرت الدراسة أن القادة الاستراتيجيون يتمتعون بالقدرة على التكيف مع التغيرات والابتكار والتأثير والإلهام والتخطيط والتنفيذ للرؤية المشتركة للمنظمة، وأن هذا يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية وزيادة كفاءة وفعالية المنظمة

منهجية الدراسة

١.٣ وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

تتاول هذا البحث وصف المتغيرات الرئيسية وتشخيصات القيادة المتسلطة في وزارة التجارة العراقية، مع استخدام التوجهات الاستراتيجية كمتغير معتمد والقيادة المتسلطة كمتغير مستقل. وتم استخدام أساليب إحصائية وصفية مثل النسب المئوية والتوزيعات التكرارية والانحراف المعياري والسوط الحسابي ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة باستخدام برنامج (SPSS).

الخلاصة:

تضمن استخدام الطرق الاحصائية والتي تشمل عدة ادوات ووسائل المهمة في تحليل المعلومات لانتاج معطيات جديدة ، ومن خلال تحليل بيانات انتج قبول الفرضيات التي افترضت والتي تتضمن بان هناك علاقة معنوية بين والسلوك التنظيمي وادارة تنوع الموارد البشرية على مستوى الوزارة ، وهذا له دلالة كبيرة حيث يبين مصداقية البيانات المجموعة والخروج بشكل نهائي بنتائج ايجابية.

لفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

١.٥: الاستنتاجات

- ١- هناك علاقة في القيادة بانواعها سواء كانت (الاستراتيجية، ديمقراطية ، متسلطة ، استبدادية) في تنفيذ الاستراتيجية في توجهات عمل وزارة التجارة العراقية.
- ٢- وجود تباين في اجابات الاشخاص التي شملتهم الدراسة حول كل من ادارة تنوع الموارد البشرية والسلوك التنظيمي .
- ٣- أن لادارة الموارد البشرية بكل ما تحمله من وظائف دور في تحسين السلوك التنظيمي في المؤسسة المبحوثة.
- ٤- هناك علاقة في اسلوب القيادة من اجل تحقيق النضج المؤسسي في عمل وزارة التجارة وتحقيق الاهداف المرجوة منها
- ٥- يتعزز الدور الذي تمارسه ادارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي اتجاه مؤسستهم من خلال الجهود المبذولة.
- ٦- وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين تنوع الموارد البشرية الالزامي وعناصر والسلوك التنظيمي المجتمعة
- ٧- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اسلوب القيادة المتسلطة وتوجهات عمل وزارة التجارة من خلال التشارك من عدمه في توجهاتها الاستراتيجية.
- ٨- أن إدارة التنوع لا يقصد بها فقط تنظيم التنوع وتحقيق العدل، لكن القدرة على إتاحة بيئة دافعة للعاملين من مختلف الفئات بالمؤسسة.

- أهمية استثمار العلاقة بين ادارة تنوع الموارد البشرية والسلوك التنظيمي .
- تحديد التوجه والرؤية المستقبلية للوزارة.
- تساعد في تشجيع العمل الجماعي:
- ضرورة تهيئة الاستجابة السريعة للتغيرات في الوزارة من خلال القيادة المتسلطة نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية ودورها في صناعة عمليات التحديث في عمليات الوزارة والتي تتميز بالكفاءة فضلا عن توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- إعادة تنظيم الوزارة من خلال دور القيادة المتسلطة في رسم الاستراتيجية من بيان مصدر الابتكارات وكسر الجمود التنظيمي في عمل وزارة التجارة من خلال المدراء العاميين.
- توصي الباحثة المؤسسة المبحوثة بقيامها بوضع الادوات والاجراءات المعتمدة في ادارة تنوع الموارد البشرية بالتنسيق بين الادارة والعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة.
- اعتماد اسلوب العمل الفرقي بين العاملين في المؤسسة المبحوثة من اجل ادارة التنوع بين موارد البشرية وتعزيز اواصر الثقة والتعاون فيما بينهم.
- نشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة.
- الاخذ بعين الاعتبار بأن السلوك التنظيمي مرتبط بدرجة كبيرة بإدارة تنوع الموارد البشرية التي تسعى المؤسسة الى ترسيخها بين الافراد العاملين.
- تطبيق ممارسات وبرامج إدارة التنوع، وإدماج مختلف قوى العمل المتنوعة في بيئة العمل لتحسين مستوى مشاركة العاملين وادائهم.
- الاهتمام بموضوع تنوع الموارد البشرية بكافة أبعاده من خلال معرفة ميزاته وعيوبه ليتم اعتماد برامج لإدارة هذا التنوع بشكل فعال

١.٦ قائمة المصادر

الكتب العربية

١. أمساعد سعيد الغامدي، السلوك الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى الموظفين الإداريين العاملين بالإرشاد بمدينة جدة، ٢٠١٢م.
٢. أميمة عوض الكريم البشير أبو سالف الحوافز وأثرها على أداء العاملين " دراسة حالة " جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٠م
٣. بلال خايفي، سليمان نوري السلوك التنظيمي، دراسة للمديرين والموظفين والفرق، (دت) بدون تاريخ .
٤. حمداوي (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر
٥. خالد يوسف الزعبي، حسن محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على شركة الكهرباء محافظة اربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة موتة، ٢٠٠٥م.
٦. العزاوي نجم عبد الله (٢٠١٠) عباس حسين جواد الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠
٧. على محمد احمد والخفاجي نعمة عباس (٢٠١٥). إدارة التنوع: منظور الالتزام التنظيمي الأردن، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
٨. على محمد ربابعة (٢٠٠٣) مقدمة في إدارة الموارد البشرية مع التركيز على نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع في عمان ، الأردن

٩. العنزي، سعد على الدهان أيمن عامر وآخرون (٢٠١٧) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الأردن عمان: مجموعة اليازوري العلم العربي جمال الدين محمد، وإدريس ثابت عبد الرحمان (٢٠٠١). السلوك التنظيمي للثريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنامة مصر الاسكندرية : الدار الجامعة ١٥ المصاروة
١٠. قبيلات حمدي (٢٠١٧) تطور إدارة الموارد البشرية المفهوم الإستراتيجية الموقع التنظيمي، الطبعة العربية. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
١١. قنديل، علاء. (٢٠١٠). إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة الملتنقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر،
١٢. القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن قوي بوحنية - (٢٠٠٨).
١٣. المدهون، محمد (٢٠٠٥) ادارة وتنمية الموارد البشرية الطبعة الأولى إبداع للطباعة والنشر، غزة: فلسطين.
١٤. مصطفى، أحمد سين (٢٠٠٥)، "إدارة الموارد البشرية حقوق النشر محفوظة للكاتب القاهرة: مصر.
١٥. الموصلي، واصل جميل (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية (١) الأردن، عمان : دار حامد للنشر والتوزيع
١٦. النداوي، عبد العزيز بدر (٢٠٠٩). نشرته دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة في عمان ، الأردن ، هذا هو الإصدار الأول من عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية
١٧. النداوي، عبد العزيز بدر (٢٠٠٩). نشرته دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة في عمان ، الأردن ، هذا هو الإصدار الأول من عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية.
١٨. النعيمي. فاتن (٢٠٢٢) التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية موقع موضوع ، ميسان الاردن
١٩. النعيمي. فاتن (٢٠٢٢) التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية موقع موضوع ، ميسان الاردن
٢٠. نوري منير. (٢٠١٠) تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
٢١. الهيتي، خالد عبد الرحيم. (٢٠٠٥). "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
٢٢. هيلة، محمد عباس (٢٠٠٦) . إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن وسيلة
٢٣. الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة ، الأردن ، قبيلة حمدي (٢٠١٧) ، التشريعات المنظمة لعمل مجالس المحافظات والبلديات والمحلية في الأردن. النسخة العربية من إصدار وتوزيع دار البازوري العلمي للنشر والتوزيع في عمان ، الأردن
٢٤. ويلز، مايك (٢٠٠٥). إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ وضع التنفيذ"، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر معهد الادارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية

الرسائل والأطاريح

١. أبو بكر منصور الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة ٢٠٠٧
٢. البشتي بهية ، السلوك الوظيفي، دراسة تطبيقية لعلاقة بعض العوامل بأداء الدور الوظيفي للعاملين بالمصارف رسالة ماجستير، مدينة الزاوية، ٢٠٠٣
٣. تونسي نور الهدى (٢٠٢١)، دراسة حالة للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو التنظيمي ، رسالة ماجستير في الاقتصاد ، التجارة ، وعلوم الإدارة مقدمة من فكرية واحدة ، غير منشورة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر
٤. سليمان قاضي مؤمن، دور بيئة العمل الداخلية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ٢٠١٦م

٥. سميع زيد صالح حسن ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة حلوان، مصر، بدون تاريخ .
٦. شنوفي نور الدين ، (٢٠٠٤) دكتوراه. أطروحة في الاقتصاد ، جامعة الجزائر. عنوان الرسالة: "تفعيل نظام تقييم أداء الموظف في المؤسسة الاقتصادية العامة"
٧. عمر، مهند سليمان حسين ،(٢٠٢١) رسالة ماجستير غير منشورة من دائرة الشؤون الإدارية والمالية في جامعة الأقصى في الأراضي الفلسطينية المحتلة ، تبحث في تأثير النمو التنظيمي على جودة الخدمة من وجهة نظر موظفي البلديات في محافظات جنوب فلسطين
٨. قورين كمال- ٢٠١٥ م بعنوان: (دور القيادة الادارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية)، رسالة ماجستير منشورة على الموقع الالكتروني : : <http://e-biblio.univ-mosta.dz>
٩. الكبيسي، سعدي مجيد (٢٠٠١) الاثر بين استراتيجيية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد.
١٠. مهند سليمان حسين عمر (٢٠٢١) رسالة ماجستير في جامعة الأقصى في فلسطين بعنوان "دور النمو التنظيمي في زيادة جودة الخدمات من منظور العاملين في بلديات محافظات جنوب فلسطين".
١١. الناطور، محمد (٢٠٠٠) تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الاردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الاردن

المجلات والمقالات

١. علام محمد تركي موسى (٢٠٢٢)، إمكانات التعلم التنظيمي لتحفيز نمو رأس المال البشري لمقدمي خدمات الشباب ، الجزء الثاني
٢. الكعبي حميد سالم ، ٢٠١٤، دور القيادة الادارية الناجحة في ادارة الازمة، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية ، جمهورية العراق ، جامعة بغداد ، العدد/٢٧ ، المجلد/٩. من مجلة أبحاث العمل الاجتماعي ، المجلد ٥٤ حول مصر

مواقع انترنت

١. الجابري سيف، ٢٠٢٢ بعنوان (صياغة التوجه الاستراتيجي للمنظومة)، مقال منشور في صحيفة البيان ، على الموقع الالكتروني: <https://www.albayan.ae>
٢. فرجاني نادر ١٩٩٨ ، أهم دروس التجربة العالمية في تطوير التعليم، الموقع الالكتروني: <http://www.alajman.ws/vb/showthread.php?t=2213> :
٣. محمد جوان، فرج (٢٠١٧). البحث النوعي. موقع عالم أكاديميا ، تاريخ الإطلاع ٢٠١٩٠٤١٢٥ الموقع http://academiworld.org/blog-post_16/5

كتب أجنبية

- 1.DeCenzo, David A. and Robbins, Stephen P., Fundamentals of Human Resource Management, Eighth Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- 2.Hughes, Arthur Middleton, (2003). "The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty Programs, McGraw-Hill, U.S.A.
- 3.Jehn, K. A., et Bendersky, C(2003). Intragroup conflict in organizational: A contingency erspective on the conflict- outcome relationship. Research in organizational behavior.
- 4.Michael Armstrong's "Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines" (3rd ed., 2006, Kogan Page) provides such guidance

5. Richard P. Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters Currency; Illustrated edition. 2011.
6. Ross, R. S., et Ross, J.R. (1989). Small groups in organizational settings. Prentice Hall.
7. Sekaran, U. (2005). Research Methods for business: A skill- building approach. 4th edition, John Wiley & Sons, New York.
8. Sekiou, Bloding. Et Fabri Bayed et autres (2001). Gestion Des Ressources Humaines. Ed Boeck, Guebec, Canada.
9. Winnie Michira, Dr. Abel G. Anyieni. Effect of Leadership on Implementation of Strategic Plans in Savings and Credit Co-Operative Societies in Kenya: A Case Of Mwalimu Sacco In Nairobi County. 2018

رسائل أجنبية

1. Aldallal (2005) For his master's thesis, published "Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College" (in English).
2. Human resources, higher education reform, and job prospects for Chinese college grads, International Journal of Human Resource
3. Rena and M. Warner, 2011 Management, vol. 22, no. 16, p. 3429, S. was published in October

مقالات أجنبية

1. Divina M. Edralin Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines, in DLSU Business & Economics Review, Vol. 19, No. 2, 2010.
2. Kim, Jungin, (2010), "Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector", Public Administration Review, January-February: 38-49.
3. Aquino, K., Reed, A., II, Thau, S., & Freeman, D. 2009. A grotesque and dark beauty: How the self-importance of moral identity and the mechanisms of moral disengagement influence cognitive and emotional reactions to war. Journal of Experimental Social Psychology, 43: 385–392.
4. Borghini, E.C. (2005), "A Framework for the Study of Relationships Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation," was published in the Journal of Creative Behavior, Volume 31, Issue
5. Chandan Kumar Sahoo, Pearson Education, New Delhi, 2006
6. Chen, Chung-Jen and Huang, Jine-Wen, (2009): Journal of Business Research 62 104.114 "Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating function of knowledge management ability."
7. Chien Chang and Carol Yeh-Yun Lin (2009) "Is there a middle ground between HRM and organizational performance enabled by intellectual capital? The Healthcare Sector in Taiwan: A Different Perspective ". Volume 20 Issue 9 September 1965–1984 International Journal of Human Resource Management
8. Collins, Christopher, and Clark Strategic Human Resource Practices, Top Management, Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of HR in Creating Competitive Advantage, Kevin D., 2003. Article published in the Academy of Management Journal 46(6):
9. Huselid, Mark A, (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 3: 635-672

10. Huselid, Mark A, (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 3: 635-672.
11. Kim, Jungin, (2010), "Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector", Public Administration Review, January-February: 38-49.
12. Kuvaas, Bård, (2008). "An Exploration of How the Employee Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes, Journal of Management Studies, Vol. 45, No.1: 1- 25.
13. L., Dorado, M. A., Martinez, L, et Guerra, J. M Medina, £. J., Munduate (2005).Types of intragroup conflict and affective reaction. Journal of managerial psychology, 20(3-4)
14. Musa, Pinar and Tulay, Girard, (2008), "Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms", SAM Advanced Management Journal, Vol.73, No.1: 29-45.
15. Peris-Ortiz, Marta, (2009), "An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship". Internatioanl Entrep Management Journal, Vol 5: 461-479
16. Sharma, R.K(1997), Sociological methods and techniques. Atlanic publishers ey Dist. 18.
17. Wolfson, N., Kraiger, K., & Finkelstein, L. (2011). The relationship between diversity climate perceptions and workplace attitudes. The Psychologist- Manager Journal, 14(3), 161-176
18. Tepper, B. 2009. Consequences of abusive supervision. Academy of Management Journal, 43:
19. The Indian Journal of Industrial Relations Human Resource Management,
- Wang and Guan (2018) Construction of ZnIn2S4–In2O3 hierarchical tubular heterostructures for efficient CO2 photoreduction. Journal of the American Chemical Society

مواقع انترنت

- 1.Maggie Wooll. Everything you need to know about strategic leadership.2021. <https://www.betterup.com>
> blog

١٧، الملاحق

م / استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يعتزم الباحث إجراء الدراسة الموسومة (اثر القيادة المتسلطة في تنفيذ التوجهات الاستراتيجية وزارة التجارة العراقي أنموذجاً) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم ادارة الاعمال. ونظراً للمكانة العلمية المرموقة التي تتمتعون بها وما نتوسمه فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال، نرجو منكم قراءة العبارات والتفضل بإبداء رأيكم السديد حول الابعاد والفقرات الواردة في الاستبانة، إذ تعد هذه الاستمارة مقياساً اعتمد عليه لأغراض البحث العلمي كونها تسهم بشكل كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم تحسين أداء الوزارة أولاً وتحقيق أهداف الدراسة ثانياً.

ملاحظة:

- ستستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي ودون الضرورة لذكر الاسم وستتسم البيانات جميعاً بطابع السرية والأمانة العلمية.
- يرجى الإجابة عن الأسئلة جميعها مع الرجاء عدم ترك أي سؤال لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.
- يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة.

طالبة الماجستير
فاتنة يعقوب يوسف

المشرف
أ.د. رولان طنوس

المعلومات العامة

١- الجنس

انثى

ذكر

٢- المؤهل العلمي

ماجستير

بكالوريوس

دبلوم

دكتوراه

٣- المسمى الوظيفي

مدير القسم

معاون مدير القسم

رئيس القسم

٤- سنوات الخبرة في العمل

١٥-١١

١٠-٦ سنوات

اقل من ٥

اكثر من ١٦

من ٥٠-٦٠

من ٣٥-٥٠

٢٥-٣٤

المحور الاول :- القيادة المتسلطة

١- تتقبل القيادة المتسلطة اي تغيير يقترحه الموظفين بشأن العمل

ت	العبارات	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق بشدة
١	ترسم الوزارة السيناريوهات المستقبلية لإدارة تنوع مواردها البشرية.					
٢	هناك مجموعة من الاجراءات والسياسات الموضوعية مسبقا لإدارة تنوع الموارد البشرية داخل الوزارة					
٣	تعتمد قنوات الاتصال في الوزارة كأحد الادوات اللازمة لإدارة تنوع الموارد البشرية.					

٢- تتقبل القيادة المتسلطة مفهوم ادارة تنوع الموارد البشرية التفاعلي

ت	العبارات	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق بشدة
٤	تقوم الوزارة بتحويل الصلاحيات الى مواردها البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة.					
٥	تتخذ القرارات داخل الوزارة بصورة مشتركة بين الادارة ومواردها البشرية في المستويات التنظيمية كافة.					
٦	تعالج المشكلات في الوزارة بصورة تفاعلية بين مواردها البشرية وبغض النظر عن المنصب الاداري الخاصة بهم.					

٣- القيادة المتسلطة تعمل على ادارة تنوع الموارد البشرية الانزامي

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٧	تحدد الوزارة آليات تنفيذ عملياتها وتلزم مواردها البشرية بالعمل وفقها.					
٨	تعتمد الوزارة على المكافأة والعقوبات لضمان الالتزام مواردها البشرية بألية العمل المعتمدة من قبلها.					
٩	تحدد الوزارة المهام والواجبات الخاصة بها وفقا للقانون التي تعمل ضمن حدوده.					

المحور الثاني: السلوك التنظيمي

١- الافراد

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١٠	يمتاز الافراد العاملين في الوزارة بالتكيف مع التغيرات والتطورات وفقا لمتطلبات بيئة العمل					
١١	يتمتع الافراد العاملين في الوزارة بقدرة عالية على التعامل مع الاجهزة والمعدات والبرمجيات المتوفرة					
١٢	يتوفر تدريب للعاملين في الوزارة بشكل يتناسب مع تطوير مهاراتهم وقدراتهم					

٢- تتفق القيادة الادارية بكافة اشكالها بوجود الهيكل التنظيمي

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١٣	يساعد تصميم الهيكل التنظيمي لعمل الوزارة على سرعة انجاز الاعمال بكفاءة عالية					
١٤	هناك توافق بين طبيعة الهيكل التنظيمي وطبيعة عمل الوزارة					
١٥	تتناسب مؤهلات وقابليات العاملين في الوزارة مع الوصف الوظيفي للوظائف وكذلك مع واجباتهم					

ت	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا بشدة
١٦	هناك حرص من قبل إدارة الوزارة على اقتناء التكنولوجيا الحديثة لتطوير العمل					
١٧	تتناسب قابليات الموظفين ومؤهلاتهم مع التكنولوجيا المستخدمة.					
١٨	هناك سرعة لإنجاز الأعمال جراء استخدام التكنولوجيا الحديثة.					

٤- البيئة والراي : تعمل القيادة الادارية على تشجيع ابداء الراي للموظفين في العمل

ت	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا بشدة
١٩	تتاح لكل فرد في الوزارة الفرصة ان يعبر عن رأيه					
٢٠	لا تتوفر في الوزارة اجراءات السلامة والصحة المهنية					
٢١	تمتلك الوزارة توجهاً حديثاً فيما يخص عمليات تخطيط وتطوير العمليات الادارية وبما يحقق اهداف الوزارة					
٢٢	المشاركات في اتخاذ القرارات					
٢٣	تفويض السلطات مع الموظفين					
٢٤	المتابعة الادارية لعمليات الانتاج					
٢٥	هل هناك حرص للموظفين في انجاز الاعمال الموكلة لهم من خلال القيادة المتسلطة					
٢٦	محاولة القيادة الادارية والاستراتيجية على ارضاء الاطراف المحاو					
٢٧	دور القيادة الادارية الاستراتيجية عند التعرض لمختلف المواقف					