



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات

الموارد البشرية الاستراتيجية

دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية في

بغداد

رسالة ماجستير مقدمة

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم في ادارة الاعمال

من قبل الطالب

محمد رسول علي عبد الحسين الاسدي

بإشراف

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

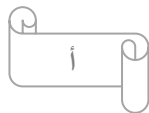
قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا هَا

عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ

الْحَكِيمُ

صدق الله العلي العظيم

سورة البقرة : الآية 31



الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع الى :

من كان رضا الله من رضاهم.. وبرهم أحب الأعمال إلي قرّة عيني
أمي... وأبي يرحمه الله

الغالي مصطفى لاجل ما كنت تصبوا اليه أكملت دراستي وأهديك
ثمرة أتعابي ... يرحمك الله.

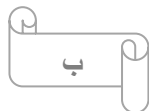
عائلي ... أشكركم جميعا لوقوفكم معي .

أخوتي وأخواتي .

كل من يسعدهم تفوقي ونجاحي .

مع خالص تقديري

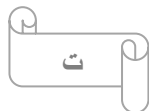
محمد رسول



شكر و عرفان

أُتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الكرام الذين رفقوني بعلمهم الوافر ونصائحهم وعطائهم خلال السنة التحضيرية . وشكري الخاص إلى أستاذي المشرف الاستاذ الدكتور علاء فرحان طالب الذي كان له الأثر الكبير في إنضاج هذه الرسالة ، نتيجة لتوجيهاته القيمة ، وإرشادي إلى المنهجية الصائبة ، فضلا عن رغبته في سماع ومشاركة الأفكار وحثه المتواصل لي ، والذي لم يبخل بوقت أو جهد . كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام ، الاستاذ الدكتور عواد كاظم الخالدي عميد كلية الإدارة والاقتصاد والاستاذ الدكتور فيصل علوان الطائي رئيس قسم ادارة الاعمال لما أولوه من رعاية وتعاون مع طلبة الدراسات العليا متمنياً لهم التوفيق ، وان واجب العرفان يملئ على الباحث ان يتقدم بالشكر والامتنان للسادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المحترمين لما تحملوه من عناء المراجعة والتقويم على الرغم من مشاغلهم فجزاهم الله خير الجزاء . كما أتقدم بالشكر الجزيل الى المقوم اللغوي . أ.م.د . حافظ الشمري ، والى اخي وصديقي السيد علي عبد الحسين أبو خلال لما أبداه من مساعدة في متابعة الرسالة لغويا ، وشكري وتقديري الى الاخ الباحث علي حسين عليوي لما أبداه من تعاون من اجل اكمال هذا الجهد ، كما اتقدم بشكري وامتناني لزملائي طلبة دراسة الماجستير كافة وأخص منهم بالذكر (سوّدد علي ، علي محمد ، ضرغام محسن ، أحمد حسين ، محمد هاشم ، قصي أرزوقي) على روح التعاون والمساعدة طوال أيام الدراسة . وان واجب العرفان يملئ على الباحث ان يتقدم بالشكر والامتنان للسادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المحترمين لما تحملوه من عناء المراجعة والتقويم على الرغم من مشاغلهم فجزاهم الله خير الجزاء . وأقدم شكري واحترامي إلى زوجتي وأبنتي وأولادي الذين تحملوا عناء مساعدتي طوال فترة الدراسة واعداد الرسالة . كما أتقدم بالشكر الجزيل لمؤسسة السجناء السياسيين لتكفلهم اجور الدراسة ، مع خالص تقديري واحترامي لكل من قدم مساهمة في تعزيز الجهد العلمي الخاص بهذه الرسالة .

الباحث



قائمة المحتويات

الصفحة	اسم الموضوع
أ - ج	قائمة المحتويات
ج - ح	ثبت الجداول
خ	ثبت الاشكال
خ	ثبت الملاحق
د	المستخلص
1-2	المقدمة
3 - 21	الفصل الاول: بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
4 - 9	المبحث الاول: بعض الدراسات السابقة
10-21	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
22-72	الفصل الثاني: التأطير النظري المفاهيمي للدراسة
22-48	المبحث الاول: القيادة بالقيم تأطير نظري
49 -72	المبحث الثاني: قدرات الموارد البشرية تأطير نظري
73 -99	الفصل الثالث : التحليل الاحصائي لابعاد متغيرات الدراسة
73 -88	المبحث الاول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها
88 -99	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
100-104	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية
100-101	المبحث الاول: الاستنتاجات
102-103	المبحث الثاني: التوصيات
104	المبحث الثالث: المقترحات المستقبلية
105-118	ثبت المصادر

	ثبت الملاحق
	ABSTRACT

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
15	الاستبانات الموزعة والمسترجعة لعينة الدراسة	-1
16	وصف عينة الدراسة	-2
18	محاور الاستبانة	-3
20 – 21	أختبار الثبات باستخدام مقياس كرونباخ	-4
52	مقارنة بين القدرات الساكنة والديناميكية	-5
55-56	بعض المصطلحات الرديفة للقدرات	-6
60	نموذج (Mclean) لبناء قدرات الموارد البشرية	-7
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الرؤية الاخلاقية	-8
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء امتلاك الحس الاخلاقي	-9
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء وجود مقاييس أخلاقية واضحة	-10
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء العلاقات الاخلاقية المتميزة	-11
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير القيادة بالقيم	-12
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء مستوى المعرفة	-13
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء مستوى المهارات	-14
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء مستوى الاتجاهات	-15

85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء مستوى الممارسة	-16
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية	-17
89	قيم معامل الارتباط بين القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها	-18
89	قيم معامل الارتباط بين بعء الرؤية الاخلاقية وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها	-19
90	قيم معامل الارتباط بين بعء امتلاك الحس الاخلاقي وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها	-20
91	قيم معامل الارتباط بين بعء وجود مقاييس أخلاقية واضحة وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها	-21
91	قيم معامل الارتباط بين بعء العلاقات الاخلاقية المتميزة وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها	-22
92	ملخص ارتباط ابعاد القيادة بالقيم بمتغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعاده	-23
93	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة بالقيم في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية	-24
94	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعء الرؤية الاخلاقية في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية	-25
95	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعء امتلاك الحس الاخلاقي في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية	-26
96	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعء وجود مقاييس أخلاقية واضحة في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية	-27
98	تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعء العلاقات الاخلاقية المتميزة في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية	-28
99	ملخص الانحدار الخطي البسيط حول تأثير أبعاد متغير القيادة بالقيم بمتغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية	-29

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	مخطط الدراسة الفرضي	-1
54	القدرات والمقدرات الجوهرية	-2
58	أنواع قدرات الموارد البشرية	-3
59	الأبعاد الأساسية لقدرات الموارد البشرية	-4
62	إنموذج جاياكا لتنمية قدرات الموارد البشرية	-5
67	هرمية المعرفة	-6
69	أنواع المهارات	-7
80	ترتيب أبعاد متغير القيادة بالقيم وفق متوسطاتها الحسابية	-8
87	ترتيب أبعاد متغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية وفق متوسطاتها الحسابية	-9

قائمة الملاحق

اسم الملحق	رقم الملحق
اسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة	1 -
نموذج الاستبانة	2 -
المقابلات	3 -

المستخلص

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية وتحديد مستوى أبعاد القيادة بالقيم ومستوى قدرات الموارد البشرية ومدى توافرها في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية . ثم تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد القيادة بالقيم وأبعاد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ، وقد تحددت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات اهمها ما مدى اهتمام الشركة العامة للتجهيزات الزراعية في تبني أبعاد القيادة بالقيم وهل تعمل الشركة على تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ، وما هو دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية ؟ ومن اجل تحقيق هدف الدراسة أنف الذكر والاجابة عن تساؤلات المشكلة ، تم وضع فرضيتين رئيسيتين مع أربع فرضيات فرعية لكل منهما تناولت الاولى علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة فيما تناولت الفرضية الثانية تأثير أبعاد المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع . وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (82) فرداً يمثل (3) منهم أعضاء مجلس ادارة ، و (7) مدراء اقسام و (13) مسؤولي شعب بينما شكل (59) موظف داخل مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية في بغداد العدد المتبقي ، واستخدم الباحث الاستبانة ، كأداة رئيسية في جمع المعلومات والبيانات من داخل الشركة فضلا عن المقابلة والملاحظة لتعزيز الاجابة ، ولغرض تحليل استجابات عينة الدراسة استخدم الباحث عدد من الوسائل الاحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري - معامل الارتباط (بيرسون) - معامل الانحدار البسيط - اختبار F - مقياس ألفا كرومباخ ، ونفذت هذه الوسائل الاحصائية على الحاسوب باعتماد برنامج (SPSS. V. 23) . وخلصت الدراسة الى أن هناك دور للقيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ، كما أوصى الباحث من خلال الدراسة في كيفية بناء قيادة ذات قيم في الشركة فضلا عن تعزيز القدرات الاستراتيجية لمواردها البشرية .

المقدمة

يشهد عصرنا الحالي تغيرات كثيرة وسريعة وتحديات كبيرة شهدتها بيئة الاعمال و تمثلت في معدلات التغيير في المجالات المختلفة ، فزيادة شدة الصراع والمنافسة بين منظمات الاعمال وسرعة التغيرات التكنولوجية وانتشار العولمة فضلا عن التحولات الثقافية والمتغيرات التي تواجهها البيئة الإدارية . لذا ادرك الباحثون أهمية العنصر الإنساني واعتباره الاساس في عملية التغيير والتطوير، ولا يكون هذا التطوير ناجحا الا اذا توافرت للانسان قيادة ادارية تنظم حياته وعلاقاته في بيئة العمل وتوظف امكانياته بما يحقق مصلحة جميع الاطراف في المنظمة . ومن خلال هذه المعطيات ذهبت الدراسات إلى تحليل اثر المحددات الداخلية للذات البشرية ، و باعتبار (القيم) من ضمن أهم تلك المحددات . من هنا نلمس أهمية الدراسة الحالية والتي سيتناول الباحث فيها القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية كأداتين مهمتين وفاعلتين في نجاح المنظمات .

تعد القيادة المرتكزة على القيم كأسلوب قيادي ينطلق من ضرورة توافر القيم التنظيمية فضلا عن اهتمام القادة في أي شركة بجميع العاملين، وفي التأثير الايجابي على ولائهم من خلال التعامل معهم وفق قيم أصيله وابداء الاحترام والتقدير وتحقيق العدالة والمساواة بينهم ، فارتباط السلوك القيادي بالقيم التنظيمية يحدد مدى فعالية هذه القيم ، والمنظمات الناجحة هي التي تعكس ثقافتها من خلال قيمها التنظيمية التي تظهر من خلال سلوك قياداتها الإدارية ، حيث أن طبيعة العلاقة بين القائد والقيم والمنظمة تحدد سلامة وصحة الاجراءات المتبعة مع العاملين داخل المنظمة .

فالاتجاهات التطويرية التي تسعى إلى تحقيق الفعالية للسلوك التنظيمي أصبحت تستخدم القيم التنظيمية لدى القادة سبيلاً لتحقيق مناخ تنظيمي ملائم لعمليات التطوير والتغيير التي تتطلبها تنمية المنظمات ، فالقيم التنظيمية التي يتبناها القادة في المنظمات تعمل على صياغة سلوكهم التنظيمي وهي كذلك تشكل عنصراً مهماً من عناصر التحكم في اتجاهات هذا السلوك وتطويره وتغييره .

أما قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية فهي تتضمن الاهتمام برفع مستوى ثقافة العاملين في المنظمة واشاعة روح تبادل المعرفة بينهم والاهتمام برفع مهاراتهم من خلال زجهم في برامج تدريب لتطوير ملكاتهم ، من أجل تحقيق اهداف المنظمة في رفع مستوى الانتاج كما ونوعا وبما يحقق لها موقعا متميزا في السوق فضلا عن كسب رضا العاملين في تحقيق رغباتهم.

وانطلاقاً مما ذكر أنفاستذهب الدراسة للاستفهام والاجابة عن دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية ومن أجل تحقيق ذلك تم اختيار عينة من العاملين في الشركة المبحوثة لاختبار صحة فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. ومن أجل ذلك قسمت الدراسة الى أربعة فصول ، يتناول الفصل الاول منها بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة ، أما الفصل الثاني فيركز على الاطار النظري المفاهيمي للقيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية فيما تناول الفصل الثالث التحليل الاحصائي لابعاد متغيرات الدراسة واختبار صحة فرضيات الدراسة ، وفي الفصل الرابع تم تثبيت الاستنتاجات حول الدراسة وتقديم التوصيات المناسبة التي خرجت بها الدراسة على أمل النظر فيها بامعان والاستفادة منها خدمة لاهداف الشركة والعاملين معا

الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

تمهيد

يتكون هذا الفصل من مبحثين، يناقش المبحث الأول من الدراسة مراجعة لبعض الدراسات السابقة ومناقشتها من خلال الإطلاع على بعض الدراسات والبحوث التي تناولتها الدراسة الحالية بصورة منفردة بهدف الافادة منها في بناء المنهجية ، في حين تناول المبحث الثاني من الدراسة المنهجية العلمية والتي تتضمن معضلتها الفكرية من خلال دوافع دراسة الموضوع ومشكلتها الميدانية في المنظمة المبحوثة ، وأهدافها وأهميتها، وكذلك أدوات الدراسة ومجتمعها والعينة المستخدمة ، فضلا عن وصف مجتمع الدراسة وعينته .

المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة

توطئة

تشكل الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) ركيزة مهمة للدراسات القادمة ، حيث تمكن الباحث من الاطلاع على نتائج ومؤشرات البحوث والدراسات السابقة التي تمكن الباحث من معرفة مدى التجانس والاختلاف مع نتائج دراسته تفاديا للتكرار والتداخل ، اضافة الى كون الدراسات السابقة تعد رافدا مهما للمعلومات للافادة من بعض ما طرح فيها .

عرض بعض الدراسات السابقة

أولا - بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة بالقيم

أ - الدراسات العربية

1 - دراسة مشاعل بنت ذياب العتيبي 2009

(الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات) .

وتطرح هذه الدراسة العلاقة بين الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات مقترحا للافادة من نظرية الإدارة بالقيم ، وذلك بتحليل العلاقة أولاً بين صنفين من القيم وهي القيم الشخصية والقيم التنظيمية وبين السلوك القيادي باعتبار القادة عنصراً بشرياً مؤثراً في مسار المنظمة ، و ثانياً استعراض بنود ومراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم ، وإيجابيات استثمار دور هذه النظرية لتحقيق التوافق بين أنساق القيم ، ومعالجة أوجه الخلاف أو الصراع القيمي . وأشارت الدراسة إلى أن من العوامل التي تدفع الموظفين إلى سلوكيات غير أخلاقية هو عدم وضوح الأنظمة والتعليمات ،وأكدت الدراسة على ضرورة توثيق ونشر القيم في سبيل تحقيق إستراتيجية إعادة إحياء القيم الإيجابية ودعمها .

2 - دراسة صفوان أمين سعيد السقاف 2015

(بعنوان القيادة بالقيم وأثرها على اداء العاملين ، الولاء التنظيمي كمتغير وسيط) .

تهدف هذه الدراسة الى ابراز أهمية القيادة بالقيم كاسلوب لقيادة المنظمات والعاملين في منظمات الاعمال اليمينية وذلك من قبل شاغلي وظائف المستويات القيادية في الادارة العليا والوسطى ، وشاغلي وظائف الادارة التنفيذية أو التشغيلية (الداعمة والمساندة) من الدرجة الخامسة حتى الثامنة ، والى دراسة العلاقة بين القيادة بالقيم واداء العاملين ، والى العلاقة الوسيطة للولاء التنظيمي بين القيادة بالقيم وبين اداء العاملين، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي

الاخلاقي للعاملين في مجموعة شركات هائل سعيد انعم وشركاه ، وأثبتت نتائج الدراسة بوجود علاقة ايجابية بين القيادة بالقيم واداء العاملين فضلا عن وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي واداء العاملين .

ب - الدراسات الاجنبية

1 - دراسة (Rodusti & Swierezek 2002)

بعنوان القيادة والفاعلية التنظيمية في المشاريع المتعددة الجنسيات في جنوب آسيا .
(Leadership and organizational effectiveness in multinational projects in South Asia)

هدف الدراسة هو اختبار العلاقة بين أربعة من العناصر الرئيسية للقيادة وهي (صفات القائد ، الثقافة التنظيمية ، أنموذج الادارة المتعدد الثقافات والتحفيز والفعالية التنظيمية) .وأظهرت الدراسة النتائج الآتية :

أ - معظم المنظمات الفعالة مرتبطة بشكل جيد بصفات القائد والثقافة التنظيمية للقيادة .

ب- المدراء الذين تبنوا أنموذج الادارة المتعدد الثقافات تمكنوا من انجاز مستوى عال من التحفيز .

2 - دراسة (Alexander Ardichrili & K. Peter Kuchinke 2002) .

الانماط القيادية والقيم الثقافية بين المدراء والمرووسين ، دراسة مقارنة بين أربع دول من جمهوريات الاتحاد السوفييتي السابق وألمانيا والولايات المتحدة الامريكية .
(Leadership styles and cultural values between managers and subordinates, a comparative study between the four countries of the former Soviet Union, Germany and the United States of America).

في هذه الدراسة تمت المقارنة بين أنماط القيادة والقيم الثقافية وباستخدام أنموذج (وفستيد) ، وتم التطبيق على (4000) موظف اداري وغير اداري في منظمات الاعمال في روسيا، جورجيا، كازاخستان، قرقيزيا ، والمانيا والولايات المتحدة الامريكية .
وجاءت نتائج الدراسة بما يأتي :

حازت جمهوريات الاتحاد السوفيتي السابق مقارنة مع المانيا وامريكا بدرجة منخفضة في بعد القوة ودرجة عالية في بعد الذكورة ، كما أظهرت الدراسة أن أنماط (القيادة الحرة والادارة

بالاستثناء) كانت أقل حضوراً وكفاءة في منظمات أعمال جمهوريات الاتحاد السوفيتي مقارنة بألمانيا وأمريكا.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية

أ - الدراسات العربية

1 - دراسة نديم 2013 (قدرات وأدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحسين منظومة

تفكير وتعلم الفريق: بحث تطبيقي في عدد من منظمات الأعمال في العراق).

وهي دراسة تطبيقية في عدد من منظمات الأعمال العراقية وهدفت إلى توضيح الإطار النظري الشامل لقدرات الموارد البشرية وأدوار الموارد البشرية و دورها في تعزيز منظومة تفكير وتعلم فريق البيع .

وأختيرت عينة الدراسة من ثمان قطاعات مختلفة وهي: (قطاع المصارف، قطاع الوكالات التجارية، قطاع التعليم الجامعي، قطاع الاتصالات، قطاع المقاولات الخاصة، قطاع الفنادق والسياحة، القطاع الصناعي الخاص، قطاع التجارة العامة).

أما متغيرات وأدوات الدراسة فقد اعتمد المنهج التحليلي للدراسة الحالية وتم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، وقد اعتمد الباحث على خمس وسائل إحصائية لغرض اختبار الفرضيات، وهي مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Person) وتحليل التباين الأحادي ومنهج نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار المتغير الوسيط (Structural Equation Modeling) وتحليل الانحدار المتعدد وفق طريقة الإدخال وتحليل الانحدار المتعدد وفق طريقة التدرج. إما (ANOVA) بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار ثمان قطاعات مختلفة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى تباين أقسام الموارد البشرية في الشركات عينة البحث في مستوى ممارستها لأدوارها كشريك إستراتيجي، وكوكيل للتغيير وفقاً للقطاع الذي تنتمي إليه الشركة. ومن الملاحظ ان التباين ظهر فقط في الأدوار ذات الطبيعة الإستراتيجية ؛ لان أغلب شركات عينة الدراسة كان لديها تقريباً نفس المستوى في تأدية دور نصير العاملين ودور الخبير الإداري .

2 - دراسة محمد ثابت 2015 (صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لتطوير إنموذج المنظمات

الذكية بإطار بناء قدرات الموارد البشرية).

أشارت الدراسة للتحويلات المعرفية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث . إذ تم التعبير عن إبعاد الإستراتيجية الريادية بـ (تبني المخاطر، الاستعداد للاستباقية، هجومية التنافس، والتوجه

نحو الإبداعية) بينما تم التعبير عن قدرات الموارد البشرية بإيادها (مستوى المعرفة، مستوى المهارات، مستوى الاتجاهات، ومستوى الممارسة) وأخيراً تم التعبير عن إبعاد المنظمات الذكية بـ(التكيف، الاستدامة، تشكيل وفهم البيئة، والبراعة) . وتناولت الدراسة طبيعة العلاقة بين إستراتيجية ريادية الأعمال وبناء قدرات الموارد البشرية في شركات الاتصالات المتنقلة بالعراق؟ (أسيايل ، كورك، زين العراق) وامكانية ادراك المدراء لأهمية بناء قدرات الموارد البشرية على وفق أولوياتها ، وما هو الدور التأثيري لها في تطوير إنموذج المنظمات الذكية لها) ، وتكمن أهمية هذه الدراسة من إنها ستخرج بتأصيل فكري ومعرفي لطبيعة متغيرات الدراسة، مستنداً إلى الجهد التطبيقي لواقع صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لتطوير إنموذج المنظمات الذكية بإطار بناء قدرات الموارد البشرية. وخرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية، وأخرى تطبيقية شخّصت حقيقة واقع التطبيق للإستراتيجية الريادية، كان من أبرزها تكامل صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال في تطوير إنموذج المنظمات الذكية بإطار بناء قدرات الموارد البشرية للشركات عينة الدراسة .

ب - الدراسات الاجنبية

1 - دراسة (Chapagain,2004):

Human Resource abilities Building Through Appreciative Inquiry) (Approach in Achieving Developmental Goals

(بناء قدرات الموارد البشرية من خلال المنهج الايجابي في انجاز أهداف التنمية)

هدفت الدراسة الى تقدير الحالة الراهنة للتفكير الايجابي في بناء قدرات الموارد البشرية على ضوء عمل المنظمات التنموية غير الحكومية في النيبال . و تمثلت عينة الدراسة على مقابلة (111) فرداً من قطاعات التنمية غير الحكومية. أما متغيرات وأدوات الدراسة فتمثلت بمتغيرات الدراسة الحالية ب (قدرات الموارد البشرية، التفكير الايجابي، والتنمية) حيث تم الاختيار على أساس المعاينة بالصدفة . وهي إحدى أنواع المعاينات غير الحكومية. حيث تم ترتيب البيانات على شكل جداول وأرقام للتبسيط تتضمن معالجة البيانات تحرير وترميز وتصنيف المعلومات. واستنتجت الدراسة على إن قدرات الموارد البشرية لها الدور الكبير في انجاز الأهداف المطلوبة من خلال التفكير الايجابي عن طريق بناء قدرات الموارد البشرية .
علما أن الدراسة كانت (وصفية) تطبيقية.

2 - دراسة (Khandekar & Sharma,2005)

**Managing Human Resource abilities For Sustainable Competitive)
(Advantage**

(ادارة قدرات الموارد البشرية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة)

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين قدرات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية والدور الذي تؤديه في استدامتها. و شملت الدراسة (9) منظمات عالمية هندية وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (300) مديراً ،

أما متغيرات الدراسة فتمثلت ب (القدرات، إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية المستدامة) وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، واستخدمت أيضاً الأدوات الإحصائية المتمثلة بحزمة (SPSS. V 12) فضلاً عن النسب المئوية والانحراف المعياري والتحليل العاملي.

و أظهرت نتائج الدراسة أن قدرات الموارد البشرية المتمثلة ب (جذب واستبقاء العاملين ، تطوير الخبرات من خلال نظم التعليم، المكافأة، تقاسم الخبرات) لها تأثير كبير في استدامة الميزة التنافسية لأن الحفاظ عليها يتوقف على قدرة المنظمة على اجتذاب واستبقاء الأفراد ذوي المهارات اللازمة.

ثالثاً : مناقشة الدراسات السابقة**يمكن مناقشة الدراسات السابقة بما يأتي**

- 1 - أسهمت الدراسات السابقة في تحديد موضوع الدراسة الحالية ورسم منهجية ومقياسها فضلاً عن البناء النظري لها ، إذ أن اغلب هذه الجهود المعرفية عرضت مراجعة نظرية فكرية لآراء وأفكار الباحثين تركزت حول موضوع الإدارة والقيادة والقيم وقدرات الموارد البشرية .
- 2 - الاستفادة من أهم المقاييس والمؤشرات أو الوسائل الإحصائية المستعملة في الحصول على البيانات، وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- 3 - أشرت نتائج الجهود البحثية المذكورة آنفاً وجود حاجة إلى المزيد من البحوث والدراسات في هذا الموضوع الحيوي، وذلك لمحدودية البحوث والدراسات العربية والمحلية فيه .
- 4- اختلفت هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة بتناولها موضوع القيادة بالقيم ودوره في تعزيز قدرات الموارد البشرية وهذا الربط بين المتغيرين لم تتناوله دراسه سابقة في محيطنا العربي على حد اطلاق الباحث .

5- لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تقديم إضافة ومساهمة فكرية في إغناء متغيراتها نظرياً ولأسيما موضوع القيادة بالقيم والتي لم يسبق تناولهما وبحثهما محلياً وعلى مستوى البلد سواء بشكل نظري أو تطبيقي ، حسب اطلاع الباحث ، وان التطبيق في بيئة عراقية متمثلة ب (الشركة العامة للتجهيزات الزراعية) لازالت بحاجة لهكذا دراسات للفادة منها في تطوير الواقع الاداري والخروج باستنتاجات وتوصيات يستفيد منها قادة الشركة والعملاء على حد سواء .

6- الاحتياج الفعلي لموضوع الدراسة الحالية لسد فجوة ادارية وبحثية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية حيث أن الباحث يعمل فيها ، ومن خلال اطلاعه على الوضع الاداري في الشركة سيكون من الممكن الافادة من النتائج التي ستتوصل اليها هذه الدراسة والتوصيات التي ستخرج بها ، ربما تسهم في تحسين الاداء وفتح رؤية جديدة لقادتها باعتماد منهج القيادة بالقيم للنهوض بآداء العاملين من أجل تحقيق أهداف الشركة .

المبحث الثاني

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

تمثل منهجية الدراسة الركيزة الأساسية للدراسة الحالية . وتعد بمثابة خارطة طريق للباحث ؛ لأنها توجهه نحو الطريق الصحيح الذي يجب أن يسير عليه في دراسته ومن خلالها يستطيع أن يوجه أدوات الدراسة بشكل صحيح وسيتناول الباحث في هذا المبحث عرضاً لمنهجية الدراسة من خلال أبعاد متغيرات موضوع الدراسة الحالية.

أولاً: - مشكلة الدراسة

يعد موضوع القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية من الموضوعات المهمة لأي منظمة حديثة تسعى إلى تحقيق الاستمرار والنمو ضمن متغيرات بيئية يصعب التنبؤ بها، إذ يعد الاهتمام بالبيئة الداخلية الحجر الأساس لوضع الاستراتيجيات التي تحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها فضلاً عن متغيرات البيئة الخارجية . وتعد القيادة بالقيم الأداة الأساس التي تستخدمها الشركة في تنمية قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية التي تميزها عن باقي المنظمات وقدرتها على استثمارها وتطويرها بما يحقق لها البقاء والنمو في بيئة الأعمال ، وعلى الرغم من الأهمية التي تجسدها القيادة بالقيم إلا أن هناك فجوة معرفية في تحديد أبعادها من لدن الباحثين والمتخصصين في الإدارة كونها من الأنواع الحديثة التي أشار لها هؤلاء مما دفع الباحث لسبر أغوارها لاضافة شيء في هذا المجال . وتتجلى مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

(ما مدى ادراك الشركة العامة للتجهيزات الزراعية أهمية دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ؟) .

وفي ضوء هذا التساؤل الرئيسي ، يسعى الباحث من خلال هذه الدراسات للإجابة عن

الأسئلة الآتية:-

- أ - ما مدى اهتمام الشركة العامة للتجهيزات الزراعية في تبني أبعاد القيادة بالقيم ؟
- ب- ما مدى اهتمام الشركة العامة للتجهيزات الزراعية بتعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ؟
- ت- ما مدى دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ؟

ثانياً: - أهمية الدراسة

يتناول الباحث في هذه الدراسة مفهوم القيادة بالقيم في مكان العمل والبحث عن أهميته وأثره على قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية لاسيما ان ما تناوله الباحثون العرب عن هذا المفهوم كان قليلا قياسا بما كتب عنه في الادبيات والكتب الانكليزية مثل صحيفة القيادة القائمة على القيم (JVBL) وكتاب (Covey) القيادة القائمة على المبادئ . وتعد هذه الدراسة محاولة نظرية وتطبيقية لدراسة وتحليل مستوى التوافق والتداخل بين سلوك القادة الاداريين القائم على القيم ودوره في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية. ويمكن تحديد اهمية الدراسة بما يأتي: -

أ- ان القيادة بالقيم مصطلح حديث قل تناوله في الدراسات العربية بشكل خاص ، وهو يعني تمسك القيادات الادارية بالقيم والمبادئ السامية ومعاملة المرؤوسين بالتقدير والاحترام والصدق والشفافية وتعزيز المكانة الاجتماعية للعاملين .

ب- تعد قدرات الموارد البشرية ركنا أساسا في منظمات الاعمال وأصبح الاهتمام بها ضرورة من أجل ديمومة الشركة ونموها واحرازها مركزا تنافسيا في سوق الاعمال .

ت- التعرف على مفهوم القيادة بالقيم والبحث عن أهميته وأثره على تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية وامكانية استثمار هذا المفهوم لتحقيق ميزة تنافسية للشركة وتلبية احتياجات ورغبات عملائها في الداخل والخارج .

ث- تعد الشركة العامة للتجهيزات الزراعية من الشركات ذات الالهية لما تقدمه من منتجات يمكن أن تطور الواقع الزراعي في العراق ، وعلى الرغم من(وجود دراسات في منظمات أخرى توضح العلاقة بين القيادة بالقيم والاداء الوظيفي وكذلك الادارة بالقيم والولاء التنظيمي) الا ان الدراسة الحالية تتجلى أهميتها بتحقيق اهداف الشركة من خلال ابراز دور القيادة بالقيم في امكانية تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .

ج- تعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة في فصح المجال امام الباحثين للبحث في ميادين أخرى تتعلق بأي متغير من متغيرات الدراسة وارتباطه بمتغيرات أخرى . **ثبت المصادر**

ح - تحديد أي الابعاد من متغيرات الدراسة التي تتبناها الشركة أكثر أهمية من غيرها.

ثالثاً: - أهداف الدراسة

إنَّ الهدف الرئيس للدراسة هو التحقق من علاقتي الارتباط والتأثير بين (القيادة بالقيم ، و قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية) وذلك في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، وبشكل أكثر تحديداً تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

أ - تأطير معرفي متكامل لموضوعات الدراسة الأساسية، المتمثلة ب القيادة بالقيم ، قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ، من خلال الاطلاع على أهم الطروحات العلمية الخاصة بهذه الموضوعات في مجالات عديدة (الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية ونظرية المنظمة) والتأطير المعرفي الموجود فيها.

ب- تحديد مستوى أبعاد القيادة بالقيم في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية .

ت- تحديد مستوى القدرات التي تتحلى بها الموارد البشرية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية

ث- تحديد علاقات الارتباط والاثار بين القيادة بالقيم وأبعاد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية.

ج - تحديد مدى قدرة الشركة العامة للتجهيزات الزراعية على امتلاك أبعاد القيادة بالقيم (الرؤية الاخلاقية - امتلاك الحس الاخلاقي - وجود مقاييس أخلاقية واضحة - العلاقات الاخلاقية المتميزة) التي تؤهلها لبناء قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المعرفة ، المهارات، الاتجاهات، والممارسة) من أجل مواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها ولغرض تحقيق أهداف الشركة واعداء أسمها في السوق وتحقيق أهداف العاملين فيها .

رابعاً : - المخطط الفرضي للدراسة وفرضيات الدراسة

أ - المخطط الفرضي للدراسة :

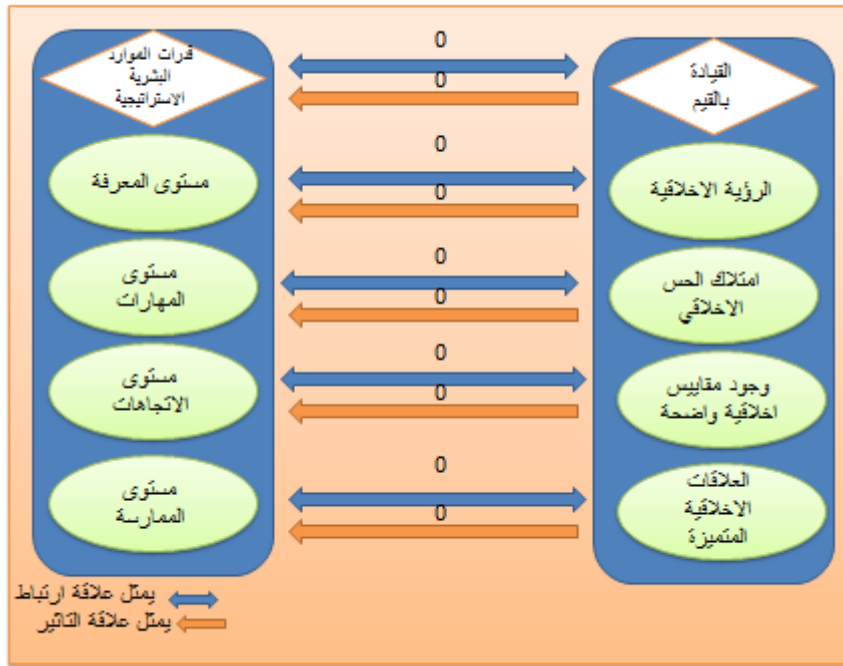
بالاستناد الى الإطار الفكري لمفهوم القيادة بالقيم ومفهوم قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، جرى تصميم مخطط الدراسة الفرضي في الشكل (1) والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة وكما يأتي:

1- المتغير المستقل (القيادة بالقيم) بأبعاده الاربعة الرؤية الاخلاقية ، امتلاك الحس الاخلاقي ، وجود مقاييس أخلاقية واضحة ، العلاقات الاخلاقية المتميزة .(السقف وأبو سن،2015:91)(نجم،2011:337) .

2- المتغير المعتمد (قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية) بأبعاده الاربعة (مستوى المعرفة، مستوى المهارات، مستوى الاتجاهات، ومستوى الممارسة) (Dessler,2012:113) .

3- يوضح المخطط وجود علاقة ارتباط بين كل من المتغير المستقل (القيادة بالقيم) بأبعاده والمتغير المعتمد (قدرات الموارد البشرية) بأبعاده أيضاً.

4- يوضح المخطط وجود علاقة تأثير مباشر للمتغير المستقل على المتغير المعتمد .



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر اعداد الباحث

ب – فرضيات الدراسة :

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى:- لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين (القيادة بالقيم) وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية . وتتفرع منها الفرضيات الآتية:-
 - أ – لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين (الرؤية الاخلاقية) وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها .
 - ب – لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين (امتلاك الحس الاخلاقي) وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها .
 - ت – لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين (وجود مقاييس أخلاقية) واضحة وقدرات الموارد البشرية بأبعادها .
 - ث – لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين (العلاقات الاخلاقية المتميزة) وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها .
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية :- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ل (القيادة بالقيم) في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية . وتتفرع منها الفرضيات الآتية:-

- أ – لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ل (الرؤيا الاخلاقية) في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها .
- ب – لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ل (امتلاك الحس الاخلاقي) في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها .
- ت – لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ل (وجود مقاييس أخلاقية واضحة) في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها .
- ث – لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ل (العلاقات الاخلاقية المتميزة) في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها .

خامسا : - مجتمع وعينة الدراسة

أ- مجتمع الدراسة

أعتمدت الشركة العامة للتجهيزات الزراعية كمجتمع للدراسة وهي شركة حكومية ممولة ذاتيا وتعد احدى تشكيلات وزارة الزراعة . تأسست الشركة العامة للتجهيزات الزراعية بموجب قانون وزارة الزراعة والري سابقا رقم 76 لسنة 1987 وتعمل وفق قانون الشركة العامة للتجهيزات الزراعية رقم 22 لسنة 1997 .

تسهم الشركة اسهاما فاعلا في خدمة وتطوير العملية الزراعية في العراق من خلال تأمين المستلزمات والمعدات والالات الزراعية للفلاح العراقي عن طريق المنافذ التسويقية والاستيراد من مناشيء عالمية رصينة ومعروفة علما أن تلك المستلزمات الزراعية خاضعة لفحص السيطرة النوعية وتشمل الاسمدة الكيماوية ومبيدات الامراض النباتية والحشرات والاعطية البلاستيكية للزراعة المحمية والمضخات الاروائية والساحبات الزراعية والحاصدات ومنظومات الري بمختلف انواعها والادوات الاحتياطية وغيرها . و تتألف الشركة من (13) قسما ويبلغ عدد موظفيها أكثر من (3000) موظف لها فروع في جميع محافظات العراق عدا محافظات كردستان ، تعمل الشركة على بيع المعدات الزراعية والاسمدة الى المزارعين بأسعار مميزة عن سعر السوق فضلا عن التسهيلات التي تقدمها للمزارعين (البيع بالاقساط) وبالتنسيق مع المصارف الزراعية في محافظات جمهورية العراق ، علاوة على ذلك فان الشركة تقدم الاسمدة الكيماوية للمزارعين بأسعار مدعومة حسب خطة وتوجيهات وزارة الزراعة .

ب- مكان عينة الدراسة واختيارها

تم اختيار مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية في بغداد مكانا لعينة الدراسة والتي يصل عدد موظفيها الى 300 موظف تقريبا واشتملت عينة الدراسة على عدد من الموظفين بمختلف المستويات في مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية ، وقد بلغ عددهم (85) فردا يمثلون (أعضاء مجلس ادارة ، رؤساء اقسام ، مسؤولي شعب ، وعدد من الموظفين) وتم توزيع (85) استمارة استبانة أعيد منها (82) جميعها صالحة للتحليل إذ بلغت نسبة الاستجابة حوالي (96.4 %)، وهذا العدد يمثل 27.33% من منتسبي مقر الشركة المبحوثة وكما موضح بالجدول (1) .

الجدول (1)

الاستبانات الموزعة والمسترجعة لعينة الدراسة

الاستمارات			عينة الدراسة	مجتمع الدراسة
نسبة الاسترجاع	المسترجعة	الموزعة		
96.4%	82	85	85	الشركة العامة للتجهيزات الزراعية
96.4%	82	85	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث.

ت-وصف عينة الدراسة

تمت استجابة عينة عشوائية تضم (82) فرداً من مستويات إدارية مختلفة ضمت الإدارة العليا والوسطى والدنيا (أعضاء مجلس ادارة، ورؤساء اقسام، ومسؤولي الشعب ، ومجموعة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية) . وتحمل العينة معلومات واسعة ، وذات صلة بمتغيرات الدراسة واستراتيجية (الشركة) ورؤيتها، والجدول (2) يوضح وصف لهذه العينة على وفق التسلسل الآتي:-

الجدول (2)
وصف عينة الدراسة

النسبة	العدد	الفئة	السمة
59.75%	49	ذكر	الجنس
40.25%	33	انثى	
100%	82		المجموع
20.72%	17	30 سنة فأقل	العمر
39.02%	32	31-40	
25.61%	21	41-50	
11%	9	51-60	
3.65%	3	61-63	
100%	82		المجموع
21.95%	18	اعدادية	المؤهل العلمي
31.75%	26	دبلوم	
41.46%	34	بكالوريوس	
3.65%	3	ماجستير	
1.19%	1	دكتوراه	
100%	82	المجموع	
3.66%	3	عضو مجلس إدارة	المنصب الوظيفي
8.54%	7	رئيس القسم	
15.85%	13	رئيس شعبة	
71.95%	59	مجموعة موظفين	
100%	82		المجموع
2.4%	2	سنة فأقل	سنوات الخدمة
11%	9	سنة 2 - سنة 7	
37.7%	31	سنة 8 - سنة 13	
19.5%	16	سنة 14 - سنة 19	
29.2%	24	سنة 20 فما فوق	
100%	82		المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة.

سادساً: - أدوات الدراسة

لغرض تحقيق اهداف الدراسة فقد تم اعتماد عملية جمع البيانات نظرياً وميدانياً على الأدوات الآتية:

أ- الجانب النظري

اعتمد الباحث في هذه الدراسة في اغناء الجانب النظري على عدد من الكتب الأجنبية والعربية والدوريات والمجلات والرسائل والأطاريح والبحوث والدراسات العلمية ذات الصلة. فضلاً عن الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت).

ب- الجانب الميداني

اعتمد الباحث في هذه الدراسة في جانبها الميداني على استمارة الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة العاملة في مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية في بغداد للحصول على المعلومات والبيانات ، وتم تدعيم الاجابات بمقابلات مع بعض الموظفين وكما موضح في (ملحق 3).

فضلاً عن المعايشة والمشاهدة للباحث ، مع مراعاة الوضوح وبساطة تصميم وصياغة الاسئلة ، اذ تم عرض الانموذج الأولي على عدد من المحكمين المتخصصين في هذا المجال (ملحق 1) للاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم والقيام بالتعديلات اللازمة على الاستمارة لتلافي الأخطاء والصعوبات التي يمكن ان تواجه افراد عينة الدراسة عند الإجابة وقد تكونت من ثلاثة محاور وهي:

1- المحور الأول : معلومات عامة حيث تضمن هذا الجزء ما يأتي:-

مواصفات عينة الدراسة (الجنس ،العمر ،المؤهل العلمي ،المركز الوظيفي ،التخصص، سنوات الخدمة في الشركة) .

2- المحور الثاني : يتضمن متغير الدراسة الاول وهو :-

القيادة بالقيم : ويضم الابعاد التالية (الرؤية الاخلاقية، امتلاك الحس الاخلاقي، وجود مقاييس أخلاقية واضحة، العلاقات الاخلاقية المتميزة) وبواقع (20) فقره وزعت على الابعاد الاربعة وبواقع (5) فقرات لكل بعد .

3- المحور الثالث : ويتضمن متغير الدراسة الثاني وهو:-

قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية : ويضم الابعاد التالية (مستوى المعرفة، مستوى المهارات، مستوى الاتجاهات، مستوى الممارسة) وبواقع (20) فقرة وزعت على الابعاد الاربعة وبواقع (5) فقرات لكل بعد .

الجدول (3)

محاور الاستبانة

ت	الرئيسية	المحاور	عدد الفقرات	المصادر
أولاً	معلومات عامة	محتويات المحور الاول	7	اعداد الباحث
ثانياً	القيادة بالقيم	الرؤية الأخلاقية	5	نجم، 2011:337 السقاف وأبو سن، 2015:82
		امتلاك الحس الاخلاقي	5	
		وجود مقاييس أخلاقية واضحة	5	
		العلاقات الاخلاقية المتميزة	5	
ثالثاً	قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية	مستوى المعرفة مستوى المهارات مستوى الاتجاهات مستوى الممارسة	5 5 5 5	Dessler, 2012:113
		المجموع الكلي	47	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

سابعاً: - حدود الدراسة

أ - الحدود المكانية :

تتمثل الحدود المكانية للدراسة بالشركة العامة للتجهيزات الزراعية لغرض إجراء الجانب وتم اختيار هذه الشركة ؛ لان الباحث أحد موظفيها اضافة لما يمتلكه من خبرة وإمكانات وقدرات وطرائق وأساليب علمية متفوقة في مجال استيراد وتسويق المستلزمات الزراعية علما ان الشركة ممولة ذاتيا وهي احدى تشكيلات وزارة الزراعة .

ب- الحدود الزمنية : أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي للدراسة للمدة ما بين 2016/3/24 ولغاية 2016/5/23 .

ت- الحدود البشرية للدراسة : تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي- عشوائي) إذ بلغ حجم العينة (82) منتسبا بمنصب عضو مجلس ادارة ومدير قسم ورئيس شعبة ومجموعة موظفين في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية .

ثامنا : منهج الدراسة والأساليب الإحصائية

أ- منهج الدراسة

اتبع الباحث المنهج التحليلي في هذه الدراسة إذ تم عن طريق الاستبانة إيضاح أغراض الدراسة وإظهار الترابط بين متغيراتها للوصول الى أهدافها .

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت الدراسة الحالية عددا من الأساليب الإحصائية بمساعدة البرنامج الإحصائي SPSS 23 والتمثلة بما يأتي.

- 1- الوسط الحسابي: لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.
- 2- الانحراف المعياري: لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- 3- معامل الانحدار البسيط: وهو أسلوب لقياس تأثير متغير مستقل في آخر معتمد.
- 4- اختبار (F) لاختبار معنوية معادلة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
- 5- اختبار (t) لاختبار معنوية معامل الارتباط ومعنوية معامل الانحدار.
- 6- معامل التحديد (R^2) للتعرف على قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.
- 7- مقياس كرونباخ لقياس ثبات استمارة الاستبيان .
- 8- معامل الارتباط (R) .

تاسعا : اختبار الصدق والثبات

أ- قياس الصدق الظاهري والشمولية

للتحقق من مصداقية استمارة الاستبيان ، تم إخضاع الاستمارة لاختبار الصدق الظاهري ، بعرضها على عدد من الخبراء في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (14) محكما مبينه اسمائهم في الملحق (1) للتأكد من صحة الفقرات الواردة في الاستبانة وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها، واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية ، وفي ضوء ملاحظاتهم ، تم حذف وإضافة بعض الفقرات دون المساس بالمضمون واختصار عدد الاسئلة لكسب رأي الأكثرية في صحة فقراتها وشموليتها بما يتلاءم مع فرضيات الدراسة وكانت المحصلة النهائية لعدد الاسئلة (40) سوألا ، لكل متغير (20) سوألا ولكل بعد (5) أسئلة .

ب- اختبار الثبات

يقصد بالثبات قدرة المقياس (الاستبيان) على إظهار النتائج نفسها عندما تتم إعادة تطبيقها على الأفراد أنفسهم مرة أخرى. وذلك من خلال استخدام مقياس (ألفا كرونباخ)، وظهرت النتيجة 97% باستخدام برنامج SPSS 23 وكما موضح في جدول (4) .

جدول (4)

أختبار الثبات بأستخدام مقياس كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.970	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VLB1	155.72	597.315	.388	.970
VLB2	155.90	587.867	.515	.969
VLB3	155.89	584.124	.623	.969
VLB4	156.00	581.852	.617	.969
VLB5	156.09	578.523	.647	.969
VLB6	156.09	585.215	.551	.969
VLB7	156.20	572.332	.759	.968
VLB8	155.79	586.117	.662	.969
VLB9	155.73	583.186	.686	.969
VLB10	155.73	586.668	.553	.969
VLB11	156.16	574.826	.758	.968
VLB12	156.06	576.996	.699	.969
VLB13	155.76	580.063	.672	.969
VLB14	155.95	580.393	.619	.969
VLB15	155.91	581.635	.668	.969
VLB16	155.71	590.753	.531	.969
VLB17	155.90	584.879	.568	.969
VLB18	156.27	580.470	.657	.969
VLB19	156.07	580.908	.665	.969
VLB20	156.17	578.563	.680	.969
HRC 1	156.16	585.246	.622	.969
HRC 2	156.21	586.191	.580	.969

HRC 3	156.30	573.721	.748	.968
HRC 4	156.32	572.096	.770	.968
HRC 5	156.17	580.193	.663	.969
HRC6	156.34	583.759	.634	.969
HRC7	156.79	578.216	.628	.969
HRC8	156.60	575.651	.741	.969
HRC9	156.46	574.276	.738	.969
HRC10	156.65	566.330	.805	.968
HRC11	156.30	577.103	.724	.969
HRC12	156.11	579.556	.726	.969
HRC13	156.13	577.056	.763	.968
HRC14	156.37	573.124	.758	.968
HRC15	156.13	578.093	.684	.969
HRC16	156.02	593.431	.418	.970
HRC17	155.98	586.098	.578	.969
HRC18	155.83	583.625	.681	.969
HRC19	156.01	578.555	.696	.969
HRC20	155.82	583.287	.701	.969

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الحاسبة الالكترونية وباستخدام SPSS .

(v. 23)

الفصل الثاني

التأثير النظري المفاهيمي للدراسة

توطئة

نالت ظاهرة القيادة بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص اهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية منذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية ، بدءاً من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة ، ومروراً بمجموعة من التحولات والتغيرات المتعددة الأوجه ، في مختلف النواحي الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتنظيمية ، وانتهاءً بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع ما بعد الصناعي المتصف بالتشابك والتعقيد البنائي والوظيفي، حيث شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف للدور القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على جميع المستويات وحتى ظهور أنواع مختلفة من القيادة بالقيم التي سبر أغوارها الباحثين والمتخصصين.

المبحث الأول

القيادة بالقيم تأثير نظري

إدرك الباحثون أهمية العنصر الإنساني والقيادة بشكل خاص من خلال التحولات الثقافية والمتغيرات التي تواجهها البيئة الإدارية ، واستناداً الى هذه المعطيات ذهبت الدراسات إلى تحليل تأثير المحددات الداخلية للذات البشرية ، و باعتبار ان القيم من ضمن أهم تلك المحددات ، ومهما اختلفت المصاعب التي تواجه الإدارة ، فإن القادة الإداريين هم المسؤولين عن تسيير أعمال التنظيم . لذا يمكن استثمار دور القيم في عملية توجيه الخطاب الهادف إلى تطوير وتفعيل العنصر القيادي داخل المنظمة . ويعد تطوير القيادة الإدارية أو الملاك القيادي داخل المنظمات مجالاً خصباً لتطبيق عدد من النظريات الادارية والمناهج الحديثة ، لذا اتجهت الدراسات مؤخراً إلى دراسة وتحليل أثر سلوك الشخصية القيادية وتوجهاتها الإدارية داخل المنظمات بالاعتماد على المكونات الشخصية للقائد وطابعه الانساني ، والقيم تأتي في مقدمة المكونات الشخصية بصفتها المؤثر الأول في السلوك والأداء (العتيبي،2009:3) .

وتعد القرارات القيمية جوهر العمل الإداري لذا فإن القادة الإداريين يعيشون عملية ممارسة مستمرة للقيم ، و يقومون باتخاذ الكثير من القرارات الإدارية داخل منظماتهم ، ويلاحظ ان أغلب القرارات التي يتبناها القادة تكون منسجمة مع معتقداتهم وأفكارهم (السقا،2006:13) .

فمدراء المنظمات مسؤولين بالدرجة الاولى عن رسم سياسة المنظمة وتحقيق أهدافها ، ويعتبرون مع عناصر الموارد البشرية من أهم عناصر نجاح المنظمة ، لذا فإن ملاحظة المكونات الشخصية للقادة والمدراء ودراسة سلوكهم هو من أساسيات البحث في مجال تطوير القيادة بالقيم ، ومن الضروري مراجعة ما يتبنونه من قيم وأخلاقيات ، ومن الممكن أن تكون هذه القيم ايجابية وتسهم في بناء قدرات الموارد البشرية أو سلبية لتكون عامل هدم للمنظمة ، فقيم الفرد تختلف عن قيم المنظمة ، والقيم المهنية قد تمتزج مع القيم الاجتماعية في حين آخر ، و الفرد بقيمه ينتمي لمنظمة هي أيضاً تحمل عنصر القيم باعتباره جزءاً من مكوناتها الثقافية ، مما يستوجب التنبه من حدوث تضارب بين الأنساق القيمية للفرد والمنظمة ، الأمر الذي يتطلب من زيادة العمل على تحليل الانساق كل على حدة ، والبحث عن حلول تعمل على مراعاة كل الانساق ، دون أن يقع أي صراع أو تعارض يلقي بثقله على المنظمة (هيجان،1998:7) .

ومن المطالب الأساسية لتحقيق منظومة من القيم المتوافقة والمنسجمة ، والتي تؤثر ايجابيا في العمل الاداري داخل المنظمات ، هو احداث توافقا بين القيم الشخصية للقادة الاداريين والقيم التنظيمية داخل المنظمات التي يعملون فيها ، وفي سياق العمل على تدعيم القيم الإيجابية، وللتوفيق بين مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد تكون إعادة التفكير والتغيير مرحلة حتمية تتطلب رؤية واسعة ونظرة متأنية لما تحدثه ثورة التغير والتطوير في المفاهيم والمصطلحات الإدارية . ولقد استحدث بيتر داركر مفهوم (الإدارة بالأهداف) باعتبارها طريقة لقيادة المنظمة من خلال أهدافها المعلنة ، طرح فكرة التحكم في اتجاه العمل من خلال تحديد وتوحيد الأهداف وإعلانها، وعلى غرار هذه الطريقة ظهر مفهوم القيادة بالقيم كي يضع الشراكة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد العاملين بها على أنه أسلوب أخر لإدارتها . وبين هذا الانجاز أهمية القيم ودورها الواضح في إدارة المنظمات (العنبي:2009،4) . وقبل تحديد مفهوم القيادة بالقيم ، لابد من تناول شطري المفهوم وتقديم شرح وافي لهما وكما يأتي :-

أولاً : القيادة :- المفهوم ، الأهمية ، النظريات ، والانماط

أ – مفهوم القيادة

يرجع أصل كلمة "القيادة" الى الفكر اليوناني وايضا الفكر اللاتيني حيث أشتقت الكلمة الانجليزية (leadership) من الفعل (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود ، هذا وينقسم كل فعل من الافعال السابقة الى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد ، ومهمة انجاز عمل معين .

(Archein) اسم يطلق على الرجل الاول في الدولة أو الحاكم ، ومنه أستنتج ان هناك علاقة بين قائد ومرؤوسين تجمعهما وظيفتين متباينتين هما، وظيفة اعطاء الاوامر والتعليمات، وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ هذه الاوامر والتعليمات، وهي من واجب المرؤوسين (فرحات،2003:329) . أما في اللغة العربية فان "القيادة مشتقة من (القود) وضدها (السوق) ، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها، فالقائد هو المرشد والدليل ، وهو الذي يمتلك القوة للتأثير على الاخرين" (العدلوني،2002:165) .

علميا وصف (Sclznick) القيادة بأنها ظاهرة هلامية ، يرجع معظم الفشل فيها الى عدم فهم طبيعتها بشكل كافي (Selznick,1957:20) .

وعرفت القيادة بأشكال مختلفة من قبل المفكرين، فقد قيل بشأنها مايلي:

كتب هول عن القيادة وقال بأنها "شكل من أشكال القوة التي تحقق الطاعة بصورة جبرية" (Lasswell&Kaplan,1950:13) .

ويشير مصطلح القيادة الى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتأثير أو توجيه أفكار ومشاعر الآخرين أو في سلوكهم ، ويؤدي هذا التأثير في المرؤوسين الى انجاز المهام المحددة لهم بكل بدقة واخلاص ، وتحقيق الهدف المطلوب (Catwrite&Zander,1958:565) .

ويرى (Stogdill) " انها العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات الجماعة داخل المنظمة لتحقيق أهدافها" (stogdill:1958,37) .

في حين ذكر (Bass) " ان القيادة هي القدرة المتطورة لاي فرد يستطيع تحفيز الآخرين لتغيير سلوكهم أو لتغيير عاداتهم أو اتجاهاتهم" (Bass:1960,445) .

واتفق بعض العلماء على تعريف القيادة بأنها القدرة على قيادة الجماعة بأسلوب يضمن تحقيق غايات وأهداف الجماعة (Pascano,1964:3) .

ويعرفها (Fiedler) بأنها ممارسة التأثير في سلوك الاخرين لغرض انجاز عمل مشترك ، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء المجموعة على انجاز عمل معين . عن طريق استخدام القائد لمركزه في تحقيق الالتزام ، أو محاولة اقناع أعضاء المجموعة بتنفيذ الأوامر (Fiedler,1967:362) .

وعرف (Likert) القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على فرد أو مجموعة أفراد بتوجيههم وارشادهم وكسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى قدر ممكن من أجل تحقيق الاهداف الموضوعية (Likert,1969:3) .

وعرفها (Tanenbaum) بأنها تأثير شخصي يمارس في موقف معين ، من خلال عملية الاتصال ، بهدف تحقيق أهداف معينة . وتتضمن القيادة محاولة القائد للتأثير على سلوك المرؤوسين المتأثرين به ، ومن أجل انقاذ موقف معين (Tanenbaum,1972:24).

ويرى (Kanter&idnol) أن القيادة هي ممارسة التأثير على التابعين من قبل المدير من أجل اقناعهم في المساهمة الفعالة بمجهودهم في اداء عمل تعاوني priffner.T and (prethus,1976:106) .

وتعريف آخر للقيادة هي عملية التأثير بممارسة السلطة والقوة التي تجعل المرؤوسين ينفذون إرادة وتوجيهات القائد بالطريقة التي يريدونها (kanter,1979:65).

واتفق (Hersy&Blanchard) على أن القيادة هي عملية تأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظرف محدد (Hersy&Blanchard,1996:94) .

وتعرف القيادة أيضا: بأنها عملية تفاعل وتأثير متبادل لتوجيه سلوك المجموعة من أجل تحقيق أهداف مشتركة يتفقون عليها ويقتنعون بأهميتها ، ويعملون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في اتجاه تحقيق الهدف (مسعودان،2007:283) .

وقال (John Gardner) عن القيادة بأنها " عملية الاقناع التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لخدمة مجموعة من الافراد على السعي لتحقيق أهداف يرغب بها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه" (سادلر،2008:17) .

وكتب (Oreven) في القيادة بأنها الاسلوب الذي يمارسه شخص معين للتأثير في سلوك الافراد وحثهم على التعاون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (كنعان،2009:90) .

ويتضح من خلال ماتم ذكره من التعاريف أنفة الذكر للقيادة ، وحيث أن لموضوع القيادة جوانب كثيرة يمكن ان يستخلص منها، ان القيادة بمفهومها العام هي (هي قدرة الفرد القائد على التأثير في سلوك الاخرين للعمل طواعية للتعاون على انجاز هدف معين يحقق مصلحة الطرفين القائد والمرؤوس) .

أما العناصر الرئيسية للقيادة فمن خلال ما ذكر من تعاريف ومفاهيم متنوعة ومختلفة فانها تشترك في عناصر أساسية لقيام أي قيادة على جماعة وتتركز في ثلاثة عناصر وهي : (أبو سن،2009:180).

1 – جماعة من الافراد تتكون من شخصين أو أكثر، ويكون لهذه المجموعة تنظيم معين سواء كان اجتماعي كالقبيلة أو سياسي كحزب أو جمعية أو ما شابه أو اداري كمنظمة وغيرها.

2 – تختار الجماعة شخص يرتضونه كقائد لهم وهذا هو أساس القيادة ويجب أن يمتلك هذا الشخص مهارات وقدرات تميزه عن غيره و تجعله في صدارة قيادة هذه الجماعة، وبالتالي فإنه يستطيع التأثير في سلوك الجماعة .

3 – أن يكون للجماعة هدف مشترك يسعون لتحقيقه ، وينحصر دور القائد في حث المجموعة والتأثير عليها لتحقيق الهدف المطلوب تحقيقه بشتى الوسائل والطرق .

وذكر كلالدة عنصرا آخر هو (ظروف الموقف) فالموقف هو الذي يوجد أو يبرز القائد ومن الممكن أن يكون الافراد قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في مواقف أخرى ، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار معين في موقف ما (كلالدة،1997:21).

ب - أهمية القيادة :-

تستمد القيادة أهميتها من أهمية العنصر البشري ، والذي أصبح محط اهتمام مدراء المنظمات ، ويعد من أهم الموارد التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى العكس من المتغيرات الأخرى ، فليس من السهولة التحكم بسلوك الافراد والسيطرة عليها ، بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعرهم ، وعواطفهم ، ولكي تضمن المنظمة الافادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها وضمان ديمومتها وأستمراريتها لتحقيق أهدافها ، لذا توجب توافر قيادات ادارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات العاملين ، وحثهم على اداء الاعمال المكلفين بها بكفاءة عالية (المغربي وآخرون،1995: 163-164) .

لذا من الضروري ان تعمل المنظمة على تهيئة برامج تدريبية لرفع مستوى قادة المنظمة، فالقائد الناجح هو الذي يعمل بقيم يستطيع من خلالها على خلق جو عام من الاتجاهات المؤيدة لتطوير قدرات العاملين في المنظمة من خلال تشجيع وتنمية روح الابداع والابتكار بين العاملين ، لذا يعد السلوك الايجابي للقائد بمرؤوسيه هو جوهر عملية القيادة لما له من تأثير على سلوك العاملين في المنظمة .

ولخص (السويدان والعدلوني) أساسيات القيادة بما يأتي :

- 1 – تستطيع القيادة الرشيدة من تحقيق الاهداف الموضوعه .
- 2 – تعد القيادة حلقة وصل بين الافراد وبين الخطط الموضوعه والمراد تنفيذها .
- 3 – القيادة تمثل الفكر والرؤية الاستراتيجية المستقبلية .
- 4 – دعم الافراد وتحفيزهم والاشراف على سير أعمالهم من أجل تحقيق الاهداف المرسومة .
- 5 – تقييم اداء الافراد حسب الاعمال المناطة بهم وحل مشكلات ومعوقات العمل .

- 6 – التنمية البشرية الشاملة للأفراد ورعايتهم وكسب رضاهم والاستثمار فيهم باعتبارهم رأس المال الحقيقي للمنظمة .
- 7 – المتابعة المستمرة للمستجدات ومواكبة عمليات التغيير المتنوعة والمختلفة في بيئة العمل واستغلالها في تحقيق الاهداف المرسومة.
- 8 – توحيد جهود الافراد وتنظيمها وتنسيقها من أجل سير الأعمال بصورة جيدة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (السويدان والعدلوني، 2001: 20) .
- ب - نظريات القيادة :-

تعددت النظريات والدراسات حول موضوع القيادة وأفضل اسلوب فيها ، وعلى الرغم من ذلك فان أسس القيادة وأسباب نجاح القائد لازالت مسألة معقدة ، فقد استخدمت نماذج مختلفة لوصف القيادة وفعاليتها، وتغير معناها من البناء الفكري القديم الى آفاق جديدة ، اذ صنف الباحثون نظرية السمات والنظرية السلوكية والنظرية الظرفية في اطار النظريات التقليدية ، اما النظريات الكاريزمية والتحويلية فقد وضعت في إطار وجهات النظر الجديدة ، وفيما يأتي عرضا لبعض نظريات القيادة الحديثة وطرح لبعض النماذج الناشئة في الفكر الإداري بُغية إعطاء تصور واسع لمفهوم القيادة .

1- نظرية القيادة التحويلية (التبادلية)

تشير نظرية القيادة التحويلية ، الى أن القادة التحويليين يحفزون أتباعهم على بذل أقصى الجهود وجعل أدائهم فوق المتوقع ، وذلك عن طريق نقل العمل القيادي لهم وتمكينهم من أجل التغلب على مصالحتهم الشخصية وتحقيق الهدف الالهم (الهواري، 2005: 59) .

فيما اتفق (درويش، والجارودي) على ان القائد التحويلي يقف على أرضية تقوم على أربعة ركائز هي : (درويش، 2009: 239) (الجارودي، 2011: 110) .

أ- التأثير المثالي .

ب- الحوافز .

ت- الاهتمامات .

ث- الاثارة الفكرية .

2 – نظرية القيادة الكاريزمية

توصف بالعلاقة بين قائد واحد وبين عدد أكثر من الموظفين، بحيث تكون سلوكيات القائد

تتماشى و المواقف الإيجابية للموظفين)، و من أهم سلوكيات القائد اكاريزمي ، الإفصاح عن الرؤيا و إظهار توقع عال للأداء (أقطي،2014:38) .

ووصف النعيمي القيادة الكاريزمية بأنها نوع من الجاذبية التفاعلية التي تلهم الجماعة فالقائد الكاريزمي يرتبط بجاذبية و شخصية مؤثرة وذا إمكانية في تطوير علاقات خاصة بين القائد والمرؤوسين و تدفعهم إلى الاستجابة لتوجيهاته و أوامره، و هذا يعني أن القادة الكاريزميون لديهم القدرة على الهام وتحفيز الموظفين على العمل أكثر من المعتاد ، رغم العقبات المحتملة (النعيمي،2008:154) .

2- نظريات التبادل الاجتماعي

بعد اكتشاف بعض الممارسات غير الأخلاقية من قبل الشركات ومن خلال السلوك غير اللائق من قبل شخصيات قيادية رئيسة فضلا عن زيادة وعي الجمهور بذلك ، وضعت الأوساط البحثية مسائل في الأخلاق والأستقامة والقيم والنزاهة ، لذا كانت هناك سلسلة من النظريات الحديثة التي تحاول دمج السلوكيات المذكورة أنفا ، وستتناول الدراسة بعضا منها :

أ - نظرية القيادة الاخلاقية

تتبنى السلوك الأخلاقي المناسب لزيادة العوائد مع تقديم الدعم للتابعين من خلال تقديم المكافآت و غير ذلك من الحوافز، أما إذا كانت الحوافز سلبية فيتم توجيه اللوم و العقاب إلى التابعين، لذا فإن القادة و التابعين يتعلمون كيفية الانسجام مع السلوك الذي يدعم المكاسب و المكافآت و يجنب العقاب ونظام المكافآت والعقاب يجب أن يأخذ مكانة في بيئة العمل التي تتميز باتصالات مفتوحة في الاتجاهين، والمرؤوسين يجب أن يوجهوا قاداتهم نحو القضايا التي تواجههم تواجههم ،بينما القادة الأخلاقيون يجب أن يوجهوا التابعين إلى المعايير الأخلاقية (نجم،2011:337) .

وأشار (جاد الرب) الى أن القائد الأخلاقي يدرك مبدئين مهمين هما

- 1-المبادرات الأخلاقية التي تأتي من منظور الأعمال تكون ذات تأثير مؤقت ،وسوف تتآكل مع مرور الوقت تحت ضغوط الأعمال والسوق .
- 2-المبادرات الاخلاقية اذا تمت لاسباب أخلاقية فانها سوف تدوم وتبقى ، وتكون أقل تأثرا بضغط الاعمال والسوق . (جاد الرب،2012:16) .

ب - القيادة الابوية

سميت القيادة الابوية بالاتجاه التسامحي في التعامل مع الافراد، وتذهب هذا النوع من القيادة الى تحسين ظروف العمل ، ودفع اجور أفضل للعاملين، وصممت برامج مختلفة لتنمية فئة العمال ، فضلا عن اعتماد العاملين بشكل كبير على تنظيم المنظمة لتحقيق الاستقرار الاشباع المادي ويعتقد ان هذا الاسلوب هو الافضل للتعامل مع الافراد مع استخدام مدخل القوة، كما يعتقد القائد الابوي ان السعادة والرضا للعامل تتبع من احساسه بأنه فرد منتج وعنصر نافع، ويؤخذ على هذا النوع من القيادة ،انه يزرع عنصر الاستياء بين العاملين نتيجة لعدم مشاركتهم في صنع القرارات (رشوان،2010:116) .

ت - نظرية القيادة الروحية

"يمكن تعريف القيادة القائمة على الروحية بانها القيادة التي تؤثر على العاملين من خلال من اصفاء غرض أعلى ودلالة أعمق على عملهم اليومي واذا كان البعض من المنظور الديني يرى ان القيادة هي تحريك العاملين لان يكونوا على جدول اعمال الاله ، فان الروحية يمكن أن تكون من منظور الاعمال الهام وتحريك نحو دلالات التسامي من خلال غرض أعلى ومغزى أعمق وتطلع لخدمة الاخرين ورعايتهم بما يحقق اداء أعلى للافراد والاعمال ، والقائد القائم على الروحية هو الذي لديه تصور استراتيجي عميق عن حاجات الانسان وغرضه ودلالته في العمل والحياة" (نجم،2011:350) .

ت - نظرية القيادة بالقيم The Journal Of JVBI , James Otoole

ومن خلال منهج (القيادة بالقيم كروية حديثة) سوف يتم التطرق لاحقا الى أثر العلاقة بين القيم والسلوك القيادي ودورها في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .

ت - أنماط القيادة :-

ان نجاح العمل الاداري داخل المؤسسة يرتبط بالاداء المتأني في صناعة القرار ، ويختلف اسلوب صناعة القرار من نمط قيادي لآخر، ويقصد (بالنمط القيادي) هو السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الاخرين حتى يستطيع كسب رضاهم واقناعهم لضمان تعاونهم في تحقيق أهداف المنظمة ، والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة (العميان،2005:274) . وقد توصلت الدراسات الى انماط متعددة للقيادة ، وفي أدناه أنماط القيادة حسب معيار أسلوب القائد وأبرزها.

1- القيادة الاوتوقراطية:

توجد أشكال عديدة لسلوك القائد الاوتوقراطي ، نستعرضها بالاتي.

أ – القيادة الاوتوقراطية التسلطية:

يعمل القادة الاوتوقراطيون على تركيز كل السلطات بأيديهم ؛ لانهم لا يثقون بمرؤوسيهم فهم لا يفوضون سلطاتهم لاحد ، وينفردون باتخاذ قراراتهم ومن ثم اعلانها على المرؤوسين ، أما طرائق تعاملهم فتظهر من خلال سلوكهم الصارم المفروض بالقوة على العاملين . ويعتمد هذا القائد على اصدار الاوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل والزام المرؤوسين بطاعتها (laflam,1981,314) .

كما ان القائد الاوتوقراطي لا يتصل بمرؤوسيه الا عندما يعرض عليهم نماذج العمل ، لذا فإن اتصاله يكون فقط من أعلى لاسفل، أما سلوكه أثناء العمل فيفتقر الى بعد النظر والتردد باتخاذ القرار فضلا عن عدم القدرة في التكيف مع متغيرات الموقف (كنعان،2007: 156-160) .

ب – القيادة الاوتوقراطية الخيرة :

تتميز القيادة الاوتوقراطية الخيرة بنمط من المهارات تجعل المرؤوسين ينفذون القرارات الصادرة من القائد من دون أن يشعروا بالاستياء ، وهو في تعامله هذا مع المرؤوسين يدرك القائد ان باستطاعته استخدام سلطته لاجبارهم على اداء العمل ؛ لكنه يفضل اسلوب الاقناع ، وان وجد أن هذا الاسلوب غير نافع يلجأ الى اسلوب الاكراه ، كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات وغايته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين وقبولهم لقراراته قبل اتخاذها ، اذ أنه يدرك مقدما أن البعض منهم قد يعارض هذه القرارات لهذا السبب يحاول أن يبين لهم المنافع التي ستترتب على قبول تنفيذ هذه القرارات ، ويعتقد أن كسب رضا العاملين عن طريق الاقناع خير من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذها (فهمي وعثمان،2003:524) .

ت- القيادة الاوتوقراطية اللبقة:

يعد هذا النمط من القيادة اقرب الى السلوك الديمقراطي وأقلها استبدادا ، فالقائد الاوتوقراطي اللبقة لا يعتقد بوجوب وفاعلية مشاركة المرؤوسين في صنع القرار ويعدها طريقة غير مجدية ، ولكنها تخلق لدى العاملين الشعور بالمشاركة دون اشراكهم عمليا ، وهو يقصد تكوين الاقناع لديهم بما يريد . ويعتمد القائد ايضا اسلوب المؤتمرات الاخبارية وهي عبارة عن محاولة القائد شرح أفكاره للعاملين والحلول التي توصل اليها لكسب تأييدهم وضمان طاعتهم

للقرارات التي سيتخذها ، وهو في كل الاحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ آرائهم بنظر الاعتبار (عياصرة والفاضل،2006:115) .

2 – القيادة الديمقراطية:

تحضى القيادة الديمقراطية بتأييد كبير من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يتشارك السلطة مع مرؤوسيه ويأخذ آرائهم في أغلب قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم (Papin,1995:21) .

ويمكن أن نلاحظ أن القيادة الديمقراطية تقوم على ثلاث دعائم رئيسة تجسد العلاقة الانسانية بين القائد ومرؤوسيه والمشاركة في صنع القرار، فضلا عن تفويض السلطة للمرؤوسين الكفؤين بحكم خبراتهم على ممارستها وهي :-

أ – العلاقات الانسانية بين القائد ومرؤوسيه :

حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على :
(فهمي وعثمان،2003:529) .

1-سيادة روح الفريق بين العاملين .

2- مراعاة القائد الاداري للمشاعر الانسانية لمرؤوسيه.

3- عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها.

4- تلبية الحاجات الانسانية والضرورية للمرؤوسين.

ب – المشاركة في صنع القرار :

يقصد بالمشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الادارية التي تواجههم للوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها ، مما يعني أن القائد يتمكن من اتخاذ القرار الرشيد وبنفس الوقت يخلق الثقة لدى المرؤوسين ويمكنهم من قبول القرارات دون معارضة لانهم أسهموا بافكارهم في هذا صنع هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه ، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ المناسب لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله ، وتساعد على تسهيل عملية الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أكمل وجه (كنعان،2007،227) .

ت – تفويض السلطة :

ازداد حجم الاعمال التي يمارسها القائد الاداري بسبب تطور المنظمات الادارية ، مما حدى به الى تفويض جزءا من سلطاته الى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية

والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض يعني نقل جزء من الصلاحيات بعد تحديدها الى المرؤوسين القادرين على انجازها (عياصرة والفاضل، 2006:124) .

3 – القيادة المتساهلة :

تتميز القيادة المتساهلة بثلاث ميزات مهمة وهي: (كنعان، 2007، 253) .

أ – يمنح القائد مرؤوسيه أكبر قدر من الحرية لممارسة نشاطهم واصدار القرارات واتباع الاجراءات التي يرونها مناسبة لانجاز العمل .

ب – يفوض القائد سلطته على نطاق واسع والتوجه نحو اسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لان ذلك يعطي المرؤوس المزيد من الحرية في ممارسة عمله ، وفرصة للاعتماد على نفسه وتقييم نتائجه عمله .

ت – يتبع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبنى نمط القيادة المتساهلة يرى أن اسلوب الحرية في الادارة لن يكون مجديا الا اذا سهل لمرؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الاراء والافكار التي يصعب فهمها من قبل المرؤوسين .

ثانيا : القيم :- المفهوم ، الماهية ، المصادر ، الاهمية

أ - مفهوم القيم :

القيم : هي الشطر الثاني من مصطلح القيادة بالقيم ، وتم تناولها من قبل عدد من المتخصصين والباحثين حيث عرفت لغويا كما يأتي :-

القيمة في اللغة : جمعها (قيم) وهي تعني (الصلاح والديمومة والثبات والسياسة والرعاية والاستقامة) (جلاد، 2010: 19) .

قال تعالى " (ذلك الدين القيم) (سورة التوبة، آية [36] وقال تعالى (فيها كتب قيمة) (سورة البينة ، آية [3]) أي ذات قيمة رفيعة، وقال تعالى (قل انني هداني ربي الى صراط مستقيم دينا قيما ملة ابراهيم حنيفا وما كان من المشركين) (سورة الانعام، آية [161] أي مستقيما لاعوج فيه" (السقاف، 2015: 79) .

القيم : " ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد الى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين" (ماهر، 2003، 178) .

القيم : " تعبر عن المعتقدات الاساسية للفرد، وهي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أو لا يفعله، وما هو صحيح أو خطأ أو حق أو باطل أو أختصارا هي التي توجه أخلاقنا وسلوكنا في التعامل مع الاشياء أو مع الآخرين من حولنا " (السكارنه، 2009:94) .

أول من استخدم لفظة قيمة وعمل على نشرها في المجال العالم (لوتز) ثم جاءت فلسفة (ريتشل) لتعزز وتساعد على نشر استعمال كلمة القيمة بين جمهور المثقفين . وتعد القيم من المفاهيم التي استحوذت على تفكير العلماء والمفكرين والباحثين منذ زمن بعيد وتعددت المدارس الفكرية لشرحها أو لتوضيح مفهومها، فلكل مدرسة أو مذهب رأى يعتد به لمفهوم القيم، فمنهم من يرى في ميدان البحوث في القيم جذب في النظريات المتناسقة وخصب في النظريات المتضاربة ، ويؤكد (Jon Dewe) هذا الرأي فيقول (أن الآراء حول موضوع القيم تتفاوت بين الاعتقاد من ناحية، بأن ما يسمى قيما ليست في الواقع سوى اشارات انفعالية أو مجرد تغيرات صوتية، وبين الاعتقاد في الطرف المقابل بأن المعايير القليلة ضرورية ويقوم على أساسها كل من الفن والعلم والاخلاق) (اليماني وآخرون، 2011:17) .

ب - ماهية القيمة :

تعرف القيمة بأنها مجموعة من المعايير والاحكام التي تصدر من مؤسسة ما وتكون بمثابة الموجه للحكم على الاعمال والممارسات المعنوية والمادية ، وتكون لها من القوة والتأثير على المؤسسة بما لها من صفة الضرورة بالالتزام والعمومية والخروج عليها أو الانحراف عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة (العدلوني ، 2002:38) .

ويعرف قاموس وبستر القيمة بأنها " شيء ما (من حيث المبدأ أو الجودة) في جوهرها قيم أو مرغوبا فيه" .

(Merriam-Webster on line Dictionary,2005)

وعرفت أيضا بأنها: مجموعة الأحكام التي يطلقها أي فرد على الأشياء المفضلة أو المرغوبة لديه وفقا للمعايير الموضوعه من قبل الجماعة أوالعوامل البيئية المختلفة أونتيجة لخبراته الشخصية وتفاعله مع هذه الأشياء (سليمان ووهب، 2011:27) .

فالالتزام بقواعد المجتمع لا يأتي من العدم ، بل تدفعه وتوجهه قيم متجذرة ومبادئ نابعة من خبرتنا والبيئة التي نعيش فيها وخلفياتنا الثقافية وقراراتنا التي تعي ما هو الصواب . وتعد القيم والمبادئ بمثابة منظر نرى العالم من خلاله كما ينبغي أن يكون ، وكيفية الحفاظ عليه .

من جانب آخر وفي أغلب الاحيان يستخدم تعبير المبادئ والقيم وكأنها تعني الشيء نفسه ، ومع أنّ هذين التعبيرين يجسّدان (حقائق) بشكل ما ، الا انهما يختلفان في المضمون . وبالرغم من دراكنا لدرجة التشابه بينهما سنعمل على التعاطي مع كل تعبير على حدة . (Stephen,1991:624-636) .

فالمبادئ هي الحقائق ، جمع (حقيقة) الأساسية العلمية أو المنطقية أو الأخلاقية أو المعنوية التي تنشأ من الخبرة والمعرفة وأحياناً من القيم وعليها نبني تفكيرنا، فالمبادئ هي دعامة فهمنا للتنمية ، والحقائق تكون سبباً يجعلنا نقوم بهذا العمل، فضلاً عن كونها العمل بذاته ، فالمعرفة تأتي من التجربة والاختبار ومن التحليل والمنطق ، أو من النظرية الموضوعية . إنها موضوعية ، أي أنها غير منحازة لرأي معين ، ومبنية بقوة على تحليل منطقي قدر الإمكان وهي تُعتبر صحيحة إلى أن يثبت العكس . وهي تتضمن القوانين الطبيعية وغيرها من القوانين التي يعمل من خلالها الكون ، فضلاً عن امتدادات هذه القوانين إلى عالم التحرك البشري. وكذلك تُستمد المبادئ العلمية ، مصداقيتها من التجربة والاختبار ومن المعرفة ، أما المبادئ الأخلاقية والمعنوية، فهي تأتي من حيث تأتي القيم. فهذه المبادئ تنتج عن قيم ومعتقدات راسخة ، وغالباً ما تكون هذه المبادئ هي الأساس التي يُبنى عليها العمل المجتمعي. كالإخلاص للعملية الديمقراطية ولقدسية الحياة ، ووجوب مساعدة الناس بعضهم بعضاً ، وكل هذه الأمور تأتي من سلمٍ قيمى يضع الكرامة الإنسانية والعلاقات في الأولوية ، في الواقع، ليست هذه القيم دائماً هي التي تحفز عمل التنمية . فمثلاً، تقوم المصلحة الفردية (أمان شخصي أكبر وراحة وفرص اقتصادية أكثر) في كثير من الأحيان بدورٍ أساسي، مثلها مثل عوامل أخرى وفي نفس الوقت قد يحمل الناس نفس المبادئ، ولكنهم قد يفسرونها من خلال سلمٍ مختلف من القيم ، هناك اعتقاد سائد بأن البشر ولدوا متساوين ، قد يعني ذلك بالنسبة لأحدهما أن واجبه معاملة الجميع كمساوين له ومحاولة كسب العدالة للجميع. أما بالنسبة للآخر، فقد يعني ذلك أنه كون الجميع يبدؤون متساوين فإن أي شخص لا ينجز عمله أو لا يحسنه يتحمل مسؤولية فشله ، ومن هنا، فهو لا يستحق المساعدة والاحترام ، أما القيم فهي الخطوط العريضة التي توجه حياتنا وسلوكنا. فلكل فرد من مجموعة من المعتقدات الراسخة في ما يجب أن يكون العالم عليه ، عند البعض من الناس، إن التمسك بهذه المعتقدات إلى حد كبير يأتي بسبب الدين أو الثقافة أو مجموعة الأقران أو المجتمع بشكل عام. عند آخرين، فإنه قد تم الوصول إليها من خلال التفكير الملي والتأمل في التجارب، ما يجعلها فريدة. وهي عند معظم الناس خليط من الاثنين. غالباً ما تتعلق القيم بالمسائل الجوهرية في حياتنا، ومنها العلاقات الشخصية، والأخلاقيات، والأدوار الاجتماعية ، والعرق، والطبقة الاجتماعية، وتنظيم المجتمع، الخ . (Stephen,1991:624-636)

ت - مصادر القيم:

لكل فرد معتقداته الراسخة في ما يجب أن يكون عليه المجتمع وامكانية تحقيقه وكيفية الحفاظ عليه، ويمكن أن تتأتى هذه المعتقدات من تقاليد العائلة والقبيلة وتعاليم الدين والثقافة ومجموعة الاقران أو المجتمع بشكل عام .

وذكر (أبو النصر) أهم مصادر القيم في العمل والادارة وكما يأتي (أبو النصر، 2005:66) .

- 1 - المعتقدات الدينية .
- 2 - قيم وأخلاقيات المجتمع .
- 3 - قيم وأخلاقيات أسر العاملين بالمنظمة .
- 4- التشريعات والقوانين .

5 - التعليمات واللوائح الخاصة بالمنظمة

ث - أهمية القيم :

القيم هي الخطوط العريضة التي توجه حياتنا وسلوكنا ولها أهمية بالغة في المجتمع ، وتخص منظمات الاعمال (موضوع الدراسة) . وتعتبر القيم الميثاق الاخلاقي للمنظمة فتمسك قادة المنظمة بالقواعد القيمية سيكون أساسا صلبا ونقطة انطلاق لتحقيق الاهداف واتخاذ القرارات ، فالقيم تعد الرابط الحقيقي بين أفراد المنظمة والتخلي عنها بمثابة تفكيك لروابط العلاقة بين العاملين وادارة المنظمة بمختلف المستويات الوظيفية (السقاف، 2015، 80) .

وأشار (Morcey,1996) أحد الباحثين المتخصصين في هذا المجال الى أهمية القيم في منظمات الاعمال على النحو الاتي :- (السقاف و ابو سن، 2015:80)(صبحي والغالي، 2009:69)

- 1 - توجه جهود منظمة الاعمال نحو مختلف المجالات لما تمتلكه من سعة وبعد في التفكير .
- 2 - تحدد نوعية الاعمال التي ترغب المنظمة القيام بها .
- 3 - تساعد على استقطاب الافراد من ذوي الكفاءات والمهارات .
- 5 - تحدد الاسلوب المتبع لتوجيه وادارة الاعمال في المنظمة .
- 6 - تحدد أولويات العمل الرئيسية في المنظمة .

وتعددت وجهات النظر حول أهمية القيم والتي تختلف في مضمونها ولكنها تلتقي بالنتائج العامة ، ومن هذه الاوجه نظرة (مصطفى محمود) لأهمية الاطار الاخلاقي والقيمي لمنظمات الاعمال وكما يأتي (السقاف وابوسن،2015:81)(أبو بكر،2010:48) .

1 – يعد التقدم والرقى في المنظمة كمؤشر كبير لامتلاك المنظمة لقواعد قيمية وأخلاقية .
2 – يعد استخدام الموارد المتاحة للمنظمة بكفاءة وفعالية دليلا على تفعيل الاطار الاخلاقي والقيمي للمنظمة .

3 – تعتبر القيم عنصرا هاما في أي منظمة لانها تمثل أساسا لفهم الاتجاهات والدافعية والتأثير على ادراك الافراد فالقيم تؤثر في اتجاهات وسلوك الافراد (السيد وآخرون،1997:101) .

أشار (طارق السويدان) بقولهما : " عندما طلب من (توم بيتر) مؤلف الكتاب المشهور(بحثا عن الامتياز) أن يعطي نصيحة جوهرية واحدة تقي بجميع الاغراض التي تساعد المنظمات في تحقيق الامتياز أجاب : " عليك بتحديد منظومة القيم " (السقاف وابوسن،2015:81) (السويدان وباشراحيل،2003:136) .

وأكد (رانجيت مالهما) على أهمية القيم بقوله: "وتعد القيم من الامور المهمة والحاسمة في تعزيز المسؤولية الذاتية وتقدير الذات كما تساعد على تحديد الاشياء المهمة بالنسبة لنا في الحياة والعيش وفقا لقيمنا يعزز من تقديرنا لذاتنا " (رانجيت مالهما،2005:84) .

كما أشار (جيمس كوزس وباري بوسنر) الى أهمية القيم في قولهما : (ان ما يميز أعظم القادة وأكثرهم جذبا للاعجاب هم أصحاب المبادئ وايمانهم العميق بما يحملونه من قيم) (السقاف،2015:81) (كوزس وبوسنر،2005:72) .

وذكر (محمد المكاوي) أهمية القيم بالعناصر التالية (المكاوي،2009:78)(السقاف وأبوسن،2015:81) .

1 – يمكن تحديد ما يعد صحيحا وأخلاقيا من عدمه .
2 – تساعد في تقويم مختلف أنواع السلوك والتصرفات الفردية .
3 – من خلال القيم يمكن التعرف على الافراد الذي يمكن الانسجام معهم في المنظمة .
4 – يمكن تحديد اتجاهات الافراد في مختلف المجالات .

ولان القيم تعتبر ركنا مهما من اركان العمل المؤسسي، ذكر (السويدان والعدلوني) عدة أركان للعمل المؤسسي وكما يلي (السويدان والعدلوني،2012:28)(السقاف وأبوسن،2015:81) .

- 1 - بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة المنظمة واستراتيجيتها .
- 2 - وجود استراتيجية واضحة ومحددة للمنظمة .
- 3 - بناء منظومة القيم والمبادئ .
- 4 - تنمية المهارات الضرورية لادامة عمل المنظمة .
- 5 - وضع أنظمة عمل مرنة تتناسب مع عمل المنظمة .
- 6 - استقطاب كوادر بشرية متميزة تتناسب مع مهمة المؤسسة .
- 7 - بناء نمط اداري يتناسب مع رؤية المنظمة .

وتقسم القيم بصورة عامة الى نوعين هما : -

1 - القيم الشخصية :

توصف القيم بالمراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته، فالقيمة هي كل ما يحسبه الفرد مهما وذا قيمة في حياته ، حيث تعد القيم من العناصر الرئيسية لتكوين الثقافة الشخصية ، فهي تؤثر تأثيرا كبيرا في حياة الفرد الخاصة والعملية بوصفها احدى المكونات الاساسية لشخصيته ، ويشمل تأثيرها سلوك الافراد، واتجاهاتهم ، وعلاقاتهم ، وهي بذلك توفر اطارا مهما لتوجيه سلوك الافراد والجماعات وتنظيمه داخل المنظمات وخارجها ، ويسعى دائما الى ان يكون سلوكه متنسقا، ومتوافقا مع ما يؤمن به من قيم، ولذلك لايمكن اغفال دراسة القيم الشخصية عند تحليل السلوك الانساني سعيا الى فهم السلوك فهما يحيط بطبيعته ودوافعه واتجاهاته (العنبي،2009:6) .

وتفاوت فهم القيم الشخصية بين الباحثين ، فمنهم من رأى فيها قيما للفرد بجميع أشكالها الدينية والاجتماعية وكذلك قيم العمل ، وفي بعض الدراسات وضعت القيم الشخصية داخل اطار القيم الذاتية بمعزل عن قيم العمل أو القيم الاجتماعية ، ولادراك أبعاد ومضمون القيم الشخصية لابد من ملاحظة ودراسة محددات العناصر والسمات الشخصية التي اختلفت النظريات والاتجاهات في دراسة مضمونها وتحليلها ، اذ تطورت النظريات الشخصية وهي تحاول تفسير بنائها ، فكانت في بدايتها تدور حول سمات الفرد أو الخصال الشخصية ثم تحولت الدراسات الى محاولة لربط هذه الخصال بعضها مع بعض لتكون طرازا أو نمطا معيناً، اذ يرى (ايزينك) أن فهم الشخصية يتكون بمعرفة العلاقة بين نمطين هما : المتوازن، والانطوائي، ثم اتجهت هذه الدراسات باتجاه التحليل النفسي الذي طوره (فرويد) والتي ركزت على معرفة مكونات أو مداخل الشخصية الثلاثة : الذات الدنيا والانا والانا العليا (السامرائي،2003:52) .

وفي هذا الاطار يقول (Mona) : على المنظمة متابعة مسار التغييرات القيمة لدى العاملين فيها، فالفرد لا يبقى ثابتا على نفس الترتيب القيمي طوال عمله داخل المنظمة، بل معرض لتغيير نسقه القيمي تبعا لعوامل كثيرة منها الفئة العمرية، ويوضح (Mona) ذلك في دوائر الاهتمام ، بأعتبار الدوائر هي القيم الجوهرية وان حجم كل دائرة هو مدى ومقياس الاهتمام بهذه القيم لدى الفرد، وي طرح العمر المهني على انه مؤثر في ترتيب وتركيب النسق القيمي، فالعامل اليافع يكون العمل في أولوياته القيمة وتليه العائلة ثم الاصدقاء، في حين أن الموظف المعرض للاحالة على التقاعد يكون الاهتمام بالاسرة في أولوياته القيمة ويلبها الصحة ثم الاصدقاء (Mona,2003:153) .

ب - القيم التنظيمية :

اختلف المفكرون في تحديد تعريف محدد لمفهوم القيم ، الا أنهم اتفقوا فيما بينهم من حيث المضمون ، فقد عرفت القيم من قبل الباحثين والمهتمين على انها (درجة الاهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين وتتراوح هذه الاهمية من أعلى درجة الى أدناها) (العتيبي،2009: 11) . وقد أورد المدهون و الجزائر اوي في تعريفهما للقيم التنظيمية بأنها " القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، إذ تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة" (التركي،2001:10) .

ويرى مقدم ان القيم التنظيمية " تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك " وبذلك يرى قوة العلاقة بين القيم والاداء التنظيمي، المنظمات الناجحة تتميز بنظام قيمي جيد (مقدم،1994:150) .

ثالثا : القيادة بالقيم

يمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية أداة جيدة لبناء علاقة مميزة مع العاملين ، فالقيادة الجيدون يُشعرون الناس الذين يعملون معهم بالأمان، هذا ما يتحدث عنه سيمون سينك في خطباته، وفي كتابه الأخير "القادة يأكلون آخرا" . (Leaders Eat Last, Jan 2014 Summary . Link) ، ان المنظمة التي تروم النجاح تعمل على تكوين عائلة متماسكة تتعاقد وتتعاون لتواجه أخطار التغييرات البيئية ، فكل واحد منهم يشعر بالانتماء للآخر، إنهم كالجسد الواحد، فعندما يكون الجسد قويا ماديا وروحيا ، تكون المنظمة ناجحة وتكون هذه العائلة نشيطة ومتقدمة، فكل فرد فيها يتعاقد مع الآخر ويدعم أدائه وتطلعاته ويشاركه المعلومات والخبرات والأفكار مهما كان

المستوى الإداري أو المسمى الوظيفي فالقادة المتميزون يرسمون النظام الذي تدير عليه المنظمة ويعبرون بأفعالهم بما يصرحون عن التزاماتهم للعاملين بهدف كسب رضاهم وتحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو ، وهناك بعض الإضاءات التي تمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق هذه الرؤية على أرض الواقع وتكون أداة لبناء علاقة جيدة مع العاملين، في هذا الزمن الذي يتسم بالتواصل العالي، ورغبة العاملين بالاختيار والمشاركة في تحقيق رؤيتهم الذاتية ورؤية المنظمة وكونهم جزءاً عضويًا يؤثر ويتأثر بالمجتمع الذي ينتمون إليه حيث تستند إلى إطار القيم والمبادئ الذي يرى أن المنظمة يجب أن تكون عائلة متماسكة ، وأن هذه الرؤية تتناسب مع أساليب الإدارة التي تلائم العصر الحديث وتتوافق مع ضرورة إعطاء العاملين والمدراء الاختيار وحق المشاركة في اتخاذ القرارات <https://hudamidani.wordpress.com/2015/02/13> .

أ - مفهوم القيادة بالقيم

تعد القيادة بالقيم من النظريات المعاصرة التي يتناولها المتخصصون في الفترة الأخيرة ، وهي تمثل الجمع بين القيادة والقيم التي يعتنقها القائد في المنظمة ؛ لذلك نجد أن الباحثون لم يسبروا غورها في كتاباتهم باستثناء النزر القليل منهم ، وسيتناول الباحث في هذه الدراسة بعض المفاهيم للقيادة بالقيم ، فنجد (جيمس أوتول) ينظر إليها على أنها إدارة للتابع من خلال وضع رؤية واضحة للقيم التي يلتزمون بها في سلوكهم وعملهم وهي تمثل قوة الالتزام لديهم . (The Journal Of JVBI,Jamese Otool)

ويرى (السقاف وأبو سن) بأنها فلسفة إدارية تنطلق من ضرورة الاهتمام بجميع العاملين والتعامل معهم وفق قيم ومبادئ أصيلة قائمة على التقدير والاحترام فضلا عن العدالة والمساواة مما يسهم ذلك في زيادة الأثر الإيجابي لادائهم ورفع حبههم وولائهم للمنظمة التي يعملون فيها لان القيم تعد الموجه والدافع لسلوكهم (السقاف وأبو سن ،2015،91) .

وينظر لها أيضا بأنها فلسفة لتوحيد الافراد حول قيم أساسية حيث يصبح للقائد دورا أساسيا في اعتناق المرؤوسين لهذه القيم . الا أن بعض الباحثون أورد بعض المصطلحات المرادفة للقيادة بالقيم ، فنجد (sonnenberg,1998) في مؤلفه (Management By Consciences) أوردتها تحت مصطلح القيادة بضمير . أما (Blanchard& O'connor,2000) فأشار أيضا الى القيادة بالقيم باعتبارها فلسفة إدارية حديثة لمنظمات القرن الحادي والعشرين وأشارا فيه الى الاستخدام الامثل للنظام القيمي ، واتبعهما (Wendell &Bagger 2003) وأسماها القيادة المعتمدة على القيم ، ثم أضافت (Atals,2002) تسمية وهي القيادة بأستخدام القيم (صدام،2004:7) .

ب- أهمية القيادة بالقيم

تقوم (القيادة بالقيم) على وجود ميثاق يحترم حقوق العاملين في تقرير أفضل الطرق لانجاز أهدافهم ، ولقد أعتبرت هذه الحقوق جزءاً من كيان المنظمة وهي ليست حبراً على ورق ، كما يتضمن الميثاق اعتبار العاملين على انهم روح المنظمة وقلبها النابض ، واعتبارهم أفراداً متميزين لايجوز استبدالهم لاسباب ، وأن ينمو لديهم الشعور بأن أصحاب العمل والمدراء يتقون فيهم وبقدراتهم ، وأن يعاملون بمعاملة عادلة ، فضلاً عن تقدير الإدارة لجهودهم الإضافية المبذولة ، ولهم حق التعبير بحرية عن أفكارهم وآرائهم وأمانهم ، وعلى المنظمة العمل من أجل اطلاعهم على كل أنشطة المؤسسة بشكل شفاف ودقيق ، وعلى الإدارة أن تتبع سياسة الباب المفتوح لعاملها . ويؤكد (العدلوني) بأن القيم المؤسسية هي قيم عالمية مشتركة فيقول (ولقد تبين لي خلال بحثي ودراستي للعديد من المؤلفات والكتب والدراسات والنشرات ، أن القوم في الغرب تسوقهم فطرتهم، والمنطق السليم ، والتجربة الإنسانية، على التأكيد بأن الإنسان بدون قيم ومبادئ ، إنسان خارج إطار الحضارة بمفهومها الشامل، وإن كان في إطارها بمفهومها المادي، وما ينطبق على الإنسان ينطبق على المؤسسة، وما ينطبق على المؤسسة ينطبق على المجتمع والدولة) . ولهذا فقد ذهب بعضهم إلى القول بأن الأخلاق هي الجانب الروحي والمعنوي في حياتنا، وأن أخلاقيات المنظمة تحدد مواصفاتها وصحتها ونجاحها بالقيم والمعتقدات وهي ضرورية للنجاح، فالقيم تقود المؤسسة للنجاح أو تقودها للفشل ، ولهذا يشير (تشارلز جارفيلد) (إذا كان الآباء مسؤولين عن قيم أبنائهم، فإن المديرين مسؤولين عن قيم مروؤسيهم، فالقيم تصون أو تهدد، تحمي أو تبعد) (ابراهيم، 2016: بلا) .

ت - أسس القيادة وأنظمة القيم في المنظمات:

استعرض (Stogdill) بوقت مبكر وشامل لادب القيادة ولغاية منتصف القرن العشرين ، فقام بفحص (287) من الدراسات التي أجريت من سنة 1904 ولغاية 1970. انه أشار الى مئات من الصفات القيادية التي تم وصفها في هذه الدراسات – وان الاخلاص بالولاء الى القيم أو المبادئ ليست واحدة من قمة عشر صفات . ان عمل (Stogdill) يوفر بعض الادلة على أن التركيز على القيم ((والصفات المرتبطة بها مثل النزاهة أو الاشخاص)) لم يعد على الاقل خلال القرن العشرين من بين السمات الاكثر أهمية للقيادة ، وفي الجزء الاخير من القرن العشرين أصبحت مناقشة القيم في الادارة أكثر شيوعاً (Bass,1981:74) .

حيث كتب (Selznick) في سنة (1957) ان المنظمات تصبح ناجحة ومؤسساتية فقط متى ما صب موضوع القيادة مع القيم . طريق جديد من الادراك وتقييم التجربة المرتبطة بالموظفين والتي تكسب المنظمات هوية فريدة من نوعها مع الكفاءة ، يعتبر Selznick التغيير المؤسسي يحدث في المنظمات من خلال العمليات التي يتم تطويرها وتنفيذها من قبل قادة المنظمات، مثل نقل القيم .

وضح (Burns) وعلى نطاق واسع ومعروف لمثال من القيادة التحويلية في سنة 1970، بين فيها بأن العلاقة المتبادلة بين قيم الموظفين والمديرين هو أحد الجوانب الرئيسية للقيادة التحويلية، ويركز على ان جوهر القيادة في أي مؤسسة هو الاعتراف بحاجة حقيقية لكشف واستغلال التناقضات بين القيم وممارسة القيم ، واعادة نشرها . والقائد الحقيقي هو القادر على حل الموظفين وهو على علم بما يشعرون ، ويشعر بالاحتياجات الحقيقية لهم بشدة لتحديد قيم هادفة يمكن نقلها الى عمل هادف (Burns,1978,43) .

لذلك فالقيادة هي التأثير وتوضيح القيم الانسانية وموائمتها مع احتياجات المنظمة ففي السنوات الاخيرة ، أعترف أصحاب النظريات الادارية بالقيم والعوامل ذات الصلة مثل الاخلاق والمبادئ وانها من المكونات الرئيسية لصياغة قيادة ناجحة .

أكد (Stephen Covey) ان القيم يجب أن تتماشى مع بعض المبادئ الصحيحة والتي تبين لنا الطريق الى القيادة الفعالة . ويذكر كوفي أيضا أن اشراك الموظفين في وضع رؤيا ومبادئ مشتركة يساعد على توحيد العاملين في المنظمة ، وأوضح أيضا أن هناك اتفاق بين العديد من الكتاب حول وضع قيم ومبادئ مشتركة وأن تتم هذه العملية بصورة تشاركية (Covey,1991,185) .

في حين ان هناك كتاب آخرين اختلفوا مع (Covey) في وجهة نظره للقيم على انها ذاتية ولكن يجب أن يتم النظر اليها على أنها موضوعية وجوهرية وعلى سبيل المثال فأن (Lebow&Simon) بينوا سبعة قيم أساسية للموظفين في المنظمات وهي :- الحقيقة ، والثقة والتوجيه ، والانفتاح ، ومنح الائتمان ، والصدق ، والرعاية . وهذا على النقيض مما جاء به (كوفي) والعديد من الكتاب الذين اعتبروا أن التركيز على القيم هو التحدي الذي يواجه قادة المنظمات (Lebow&Simon,1997) .

أما (Blanchard&OConnor) فقد بينوا بأن النظر بقيم راسخة ودائمة مشتركة لتكون الأساس لمؤسسة ناجحة تؤدي أيضا إلى الربحية ، ويؤكدون على إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية صياغة القيم للمنظمة (Blanchard&OConnor,1997) .

ووصف (Conger,1998) القيم المشتركة أيضا بأنها غاية في الأهمية ، خصوصا عندما تسعى المنظمة إلى تغيير كبير أو لتلبية نداء أعضاؤها . وبين (Badaracco,1998) بأن القيم تأتي إلى الواجهة في المواقف الصعبة أو ما تم وصفها باللحظات الحاسمة التي تواجه المنظمات . في أدبيات الإدارة غالبا ما تناقش أهمية القيم في المنظمات، وأمتلاك قيم قوية أو ملهمة يعتبر على نحو متزايد مفتاح لنوعية القيادة الناجحة ، وهناك موضوع مشترك آخر هو أن القيم التنظيمية تساهم في ثقافة النجاح في نهاية المطاف للمنظمات، هذه المفاهيم أو التوقعات قابلة للتطبيق وبوضوح بالمنظمات ، ومع ذلك أن بعض المنظمات لديها هياكل فريدة من نوعها ، وتخضع للتوقعات الاجتماعية التي يجب أن يتم استيعابها ضمن منظومة القيم التنظيمية . وكذلك التأثيرات الثقافية والدينية على المواطنين ، وكيف أنها قد تؤثر على التوقعات من مقدمي الخدمات .

الثقافات التنظيمية والتدريب والتنشئة الاجتماعية للفئات المهنية العديدة وتضاف إلى عدم التجانس الكبير بنظم القيم داخل المؤسسات ، وتسهم هذه التحديات بما يواجهه المدراء في المؤسسات بالإضافة إلى القيم المتنافسة أو المتصارعة الأخرى داخل الوحدة أو المنظمة بأكملها . وغالبا ما تقشل المنظمات في مكافأة الأعضاء الذين يؤيدون أو يسنون قيم المنظمة ، والتي يمكن أن تؤدي إلى عدم توفر الحافز والالتزام نحو المنظمة .

ث - المبادئ الأربعة للقيادة بالقيم :

القيادة الأصيلة والأخلاقية تكون محط أنظار الناس في الوقت الحاضر . فالقيادة المرتكزة على القيم تستند على أربعة مبادئ أساسية. ويضع القادة الحقيقيون هذه المبادئ صوب أعينهم عندما يقومون بتحديد أهدافهم ويسعون إليها. هذه المبادئ الأربعة هي : (Kraemer,2011:) .

1- التأمل الذاتي: إن القادة الذين يمارسون التأمل الذاتي يعرفون أولوياتهم وقيمهم وحدودهم الأخلاقية. يجعل التفكير المتأنى من القائد متخذ قرار ناجح يزن كل الاعتبارات والعواقب التي تنطوي عليها قراراته .

2 - التوازن والمنظور : يتوجب على القادة أن يرحبوا بمختلف وجهات النظر، بما فيها الأفكار التي يختلفون معها ، وعليهم أن يسمحوا للآخرين على التعبير عن كل أفكارهم بدلا من مجرد

تأكيدهم على أفكاره فقط ، والقائد المتوازن يكون لديه عقل منفتح ورغبة في الاستماع للآخرين ويسعى إلى مساعدتهم .

3- الثقة الحقيقية بالنفس : وتعني الثقة المستندة إلى الواقع وليست الثقة القائمة على الأوهام أو الأكاذيب والمغالطات ، فالثقة الحقيقية بالنفس ليست فقط الثبات الداخلي وإنما هي الثبات المبني على أساس معرفة المرء لقدراته الحقيقية في جميع المجالات المهمة في حياته .

8 - التواضع الحقيقي: يعتمد التواضع الحقيقي على معرفة الذات وألا ينسى المرء كيف كانت بداياته، وأن يتذكر دائماً أن المواهب توجد في البشر من مختلف المستويات. إن النجاح ينشأ من تركيز المرء على أداء مهامه على أفضل وجه ممكن .

إن القادة الذين يستخدمون هذه المبادئ الأربعة في حياتهم العملية والشخصية يصبحون قدوة لموظفيهم ، فالشركات التي تحترم القيم حقاً تهتم بأداء ما هو صحيح وعندما تكون قيم المنظمة مرشداً ودليلاً لها ، فإنها لا تتجاوز حدودها أما المنظمات التي تتجاوز الحدود القانونية فإنها تنتهي دائماً إلى الوقوع في ورطة أو مشكلة ما ، وللإدارة المتفوقة دور كبير في قيادة المنظمات من خلال تطبيق أربع عمليات إدارية تعمل جنباً إلى جنب، وهي :

1- العملية الاستراتيجية: بدلاً من وضع خطة استراتيجية محددة بزمان معين، تعمل المنظمة على أساس مستمر مع التركيز على وضعها الحالي وما تسعى للوصول إليه .

2- العملية البشرية: تكوين وقيادة فريق جيد يمكنه تحقيق الأهداف .

3- العملية التشغيلية: التأكد من أن عمليات التشغيل اليومية في الشركة تدعم الأهداف بعيدة المدى .

4- عملية القياس: لتحقيق النجاح، ينبغي قياس ما يحرزه الموظفون من تقدم من خلال أربعة

عناصر مفتاحية أو أساسية لتأسيس قيم للقيادة لمدراء المنظمات الذين يسعون إلى تطوير قيادة مبنية على القيم وهي :-

1 - تعرف على قيمك الشخصية والمهنية .

2- حدد ما الذي كنت تتوقع الحصول عليه من المنظمة ككل وماذا يمكن أن تفعل داخل مجال نفوذك .

3- فهم وتضمين قيم أصحاب المصلحة الداخلية .

4- التزام العمل بالقيادة القائمة على القيم .

في السنوات الاخيرة ، وصف كتاب القيادة والمنظرين القيم على انها عنصرا أساسيا من القيادة الفاعلة وبوصفها سمة أساسية يمتلكها القادة . وهناك موضوع مشترك هو امتلاك القادة لقاعدة قوية من القيم الشخصية والمبادئ أو الاخلاق ، ومن المفكرين من يرى أن القيادة بالقيم ينبغي أن تعكس قيم المنظمة ، والتي تكون على الاقل مقبولة من قبل أعضاء المنظمة ، وقال (Rokeach) أيضا ان القيم الرئيسية تتجمع وتتوحد لتشكل منظومة القيم ، التي هي (منظومة دائمة من المعتقدات المتعلقة بالانماط المفضلة للسلوك أو حالة نهائية موجودة على طول سلسلة متصلة من الاهمية) (Rokeach,1973,5) .

ج- أبعاد القيادة بالقيم:

تناول الباحثون أبعاد القيادة بالقيم بمفاهيم مختلفة ، فقد أكد (هاوس) بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام الى المبادئ الأساسية كالاحترام ، النزاهة ، العدالة ، الامانة ، والاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشر ، وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محورا لاتخاذ قراراته ، عند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات . أما بالنسبة للصدق فان القائد الاخلاقي بحاجة الى أن يكون صادقا ،اذ أن عدم الامانة يعد شكلا من أشكال الكذب ، وعدم الامانة يؤدي الى العديد من النتائج الغير مقبولة وأولها اهتزاز الثقة بالقائد (هاوس،2006:342) . أما بخصوص ممارسة السلوك الأخلاقي ، فقد أشار (Daft) بأن العاملين يتعلمون القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد ان يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع اكبر من الكلمات (Daft, 2004:380) .

ويؤكد (Ponnu & Tennako) بأن القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عملياً عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقياً، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد بالقيم فهي : تجنب أذى الآخرين، واحترام حقوقهم ، وأن لا يكون مخادعاً أو كاذباً، وأن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في تلبية احتياجاتهم، وأن يكون عادلا، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين (Ponnu & Tennako,2009;22) .

وذكر (Covey) تعد المبادئ قوانين طبيعية واضحة وثابتة ، وهي توجهنا نحو الاتجاه الصحيح الذي علينا أتباعه بعيدا عن التيارات الفكرية المتلاطمة التي يعج بها العالم . وتصلح المبادئ لكل زمان ومكان، وتظهر في صورة (قيم) وأفكار وأعراف وتعاليم تعظم من قيمة الانسان وتسبغ عليه شرفا وتمنحه قوة روحية وتعينه على تحقيق ذاته وتهديه نحو الطريق الصحيح ، وأيا كان المبدأ الذي تركز عليه حياتنا يصبح هو المساعد للنظام الداعم للحياة بداخلنا ، وغالبا ما يتمثل النظام بأبعاد أربعة أساسية وهي الامان، والتوجيه، والحكمة، والقدرة، على ان القيادة والحياة المرتكزة على المبادئ هي التي تصقل موارد القوة الداخلية ، وفيما يأتي الأبعاد الأربعة للقيادة بالقيم التي وضعها (Covey) (كوفي،2013:30-33) .

1 – الامان :-

الامان هو احساسنا بقيمتنا الشخصية ، الامان هو أن نتعرف على هويتنا وشجاعتنا واقدامنا وقدرتنا على التعبير عن مشاعرنا ، كذلك يعني التقدير واحترام الذات، ومعرفة قوتنا الشخصية ، وهناك درجات متفاوتة للاحساس بالامان في طرفي نقيض ، الاول يعني احساس عال بأهمية المرء وقيمه ، والطرف الاخر احساس رهيب بعدم الامان ، حيث تؤثر على حياة المرء قوى طبيعية متفاوتة التأثير تتخذ من حياته ملعبا لها على احساسه وشعوره بالامان والاستقرار.

2 – التوجيه :-

يعني النهج الذي نتبعه في حياتنا اليومية ، وان عملية اتخاذ القرار وتنفيذه تتبع من مجموعة من المقاييس والمعايير والمبادئ والقيم، وهي تعد كعملية رقابة داخلية على اتخاذ القرار وهي بمثابة دليل المرء في حياته اليومية ، فالاشخاص الذين يتركز نشاطهم في النهاية الدنيا من سلسلة التوجيه يميلون الى الارتباط الشديد بالامور الحسية والاعتماد على الاخرين في النواحي العاطفية ، يحكمهم في ذلك تركيزهم على أنماط الحياة الانانية أو الحسية أو الاجتماعية، في حين يمثل منتصف السلسلة نمو الضمير الاجتماعي لدى المرء – وهو الضمير الذي يربى ويثقف بالتركيز على الاسس والتقاليد والعلاقات الاجتماعية، وتمثل النهاية العليا الضمير الروحاني، حيث ينبع التوجيه من مصادر ملهمة ومرتكزة على مبادئ حقيقية .

3 – الحكمة :-

هي تطبيق المبادئ بوعي وبصيرة وفهم كامل للامور فضلا عن النظرة الحكيمة للحياة والاحساس بالاتزان فيها والادوار التي تمارسها ومدى ارتباطها ببعضها البعض ، وتتميز الحكمة بكونها وحدة واحدة متكاملة، وعند النهاية الدنيا لسلسلة الحكمة توجد خرائط غير دقيقة تؤدي

بالمرء الى بناء وتوليد أفكار على مبادئ مشوهة ومتنافرة . في حين تعد بداية السلسلة أو نهايتها العليا مؤشرا دقيقا ومتكاملا للحياة ، حيث تترابط المبادئ والادوار ارتباطا صحيحا فيما بينها ، وكلما تقدمنا في السلسلة نحو النهاية العليا ، كلما ازداد احساسنا بأستقامة الامور كما يجب أن تكون ، كما اننا نصبح أكثر حساسية وعملية في تعاملنا مع الحقائق ، كذلك يمكن أن تتضمن الحكمة القدرة على التمييز بين المتعة الحقيقية الدائمة والمتعة الزائفة الزائلة .

4- القوة :-

للقوة أوجه مختلفة ، فهي تعني القدرة على اتخاذ القرار والشجاعة في انجاز العمل المطلوب كما تعني قدرة المرء على العمل ، كما انها تمثل قدرة المرء الشخصية على ترسيخ عادات جديدة وأكثر فاعلية بدل العادات القديمة ، وفي الطرف العلوي من سلسلة القوة نرى أناسا تكلفت حياتهم بالنجاح نتيجة لقراراتهم الشخصية الصائبة وليست نتاجا لظروف ومؤشرات خارجية ، انهم أناس منتجون ومؤثرون بمحيطهم وأنهم مسؤولون عن تصرفاتهم وأفكارهم ، أما في النهاية السفلى من سلسلة القوة ، فنرى أناسا لايشعرون بالاستقرار ، ويعتمدون بدرجة كبيرة على الآخرين ، هم نتاج ظروفهم وما حدث ويحدث لهم ، وهؤلاء ليس لديهم وعي حقيقي بالمتعة والسعادة الحقيقية ، ويمكن أن تعد تلك العوامل الاربعة الامان ، والتوجيه ، والحكمة ، والقوة عوامل متكاملة ، يكمل بعضها الآخر ، حيث يؤدي الامان والتوجيه القائم على أسس قوية الى الحكمة والسلوك الصحيح ، و توافق تلك العناصر الاربعة فيما بينها يبعث القوة ويمنح الاتزان للفرد .

أما (السقاف وأبو سن، 2015:13) فقد تناولوا أبعاد القيادة بالقيم كما يأتي:-

1 – المبادئ والقيم :

القيم هي مجموعة الأحكام العقلية التي يكتسبها الفرد من خلال المحيط الذي يعيش فيه وهي المسؤولة عن توجيه سلوكه باتجاه رغباته ، فالقيم تنمو مع الإنسان من خلال تجاربه في الحياة ، وويكون ذا بصيرة وحكمة من خلال القيم والمبادئ التي يحملها ويعمل بها ، فالتمسك بالقيم سيكون بمثابة الركيزة الاساسية لبناء الانسان ، ومن تخلى عن قيمه بكل اشكالها الشخصية والدينية والاخلاقية فقد تخلى عن شخصيته وأصبح بلا مبدأ ، ومن خلال تعامل الفرد مع الآخرين تتولد الحكمة وترسخ القيم والمبادئ ، فأقصى درجات نضوج العقل هو أن يدرك الشخص أن جميع ما نشاهده في هذه الحياة عرضة للتغيير أو الى زوال ، وتبقى القيم خالدة .

2 – التقدير والاحترام :

من أبرز جوانب السلوك الاخلاقي الذي ينبغي على رب العمل الحرص عليه والالتزام به احترام الموظف (العامل) وتقدير كرامته الإنسانية، ومعاملته بالرفق واللين، واجتناب كل سلوك أو تصرف يتسبب في مهانة أو مذلة له ، حيث يولد هذا السلوك الاحترام والتقدير والولاء الكبير لدى الموظف (العامل) تجاه المنظمة وأرباب العمل فيها، بما ينعكس على حسن أدائه .

3 – العلاقات الإنسانية :

أكدت الأبحاث التي قدمتها جمعية الإدارة الأمريكية ان أهم سمة للمديرين الناجحين هي في كفاءتهم في بناء علاقات إنسانية طيبة مع من يتعاملون معه وذلك من خلال امتلاكهم للمهارات الإنسانية (مرسي،1984:146) .

أي ان مفهوم العلاقات الإنسانية يتحدد على أساس أنها إشباع للحاجات النفسية وما تتضمن من أمن واستقرار وتأكيد ذات الفرد في نطاق الجماعة، وبذلك يمكن أن يحدث التغيير والتطوير للجماعة نحو الأفضل، كما ان أي جماعة تربط أفرادها علاقات إنسانية وبقدر هذه العلاقات من القوة والضعف يكون الاتجاه نحو تحقيق الأهداف (شعلان،1969:71) .

فيما ذكر (نجم ، 2011 ، 337-338) و(السقاف،2015:82) مجموعة أبعاد للقيادة بالقيم وستتبنى الدراسة الحالية هذه الابعاد بعد توضيح مسوغات اعتمادها .

ويمكن ايجاز مسوغات اختيار الابعاد التي ذكرها (نجم والسقاف) بما يأتي : -

ذكر (جاد الله و ذهني) ان القيم والاخلاق متشابهان في أنهما يكملان بعضهما البعض ، ويختلفان من حيث أن الاخلاق لها علاقة بالسلوك ، بينما القيم تكون على علاقة بالمعتقدات ، وان الاخلاق عامة ، بينما القيم خاصة ويتم رؤيتها بواسطة الاخرين وان القيم هي السبب بينما الاخلاق هي الاثر (جاد الله و ذهني،2008:1018) . ويتوصل الباحث الى أن للقيم الأخلاقية دوراً مهماً واسباباً في نجاح المنظمات على اختلاف تخصصاتها وتباين فلسفتها وأماكن تواجدها ، كما تعد ايضاً كأداة فاعلة للضبط الاجتماعي لدى الأفراد داخل وخارج المنظمة ، ويمكن أن تكون كذلك بمثابة الركيزة الأساسية لحفظ المجتمع ، ويمكن ان تكون دافعاً للعاملين في تعميق إحساسهم بالانتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها، وينعكس أثر القيم الأخلاقية على سلوك الأفراد بحيث يصبح سلوكهم متوافقاً ويتسم بالتماسك والثبات، كما تساعد على التكيف مع الواقع والمحيط الذي يعيشون فيه ، كما تعد القيم الاخلاقية من أهم المبادئ والقواعد المنظمة لسلوك الإنسان لاتصالها

بشكل مباشر ووثيق بالعملية التربوية ، وتنعكس الأخلاق على التزام الفرد بمهنته ، فالمهنة وسيلة الفرد في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي وبما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع .

وفيما يأتي أبعاد القيادة بالقيم :

1 – الرؤية الأخلاقية: " فضلا عن ما يمتلكه القادة من رؤية استراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية أخلاقية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الاستراتيجية فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي الى خياراته الاستراتيجية وتعتبر معيارا ومقياسا مميزا لما يريد أن يصل اليه سواء في الأهداف أو الوسائل والاساليب ."

2- امتلاك الحس الأخلاقي: " اذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الانساني الخلاق مع أفراده ."

3- وجود مقاييس أخلاقية واضحة: " فالقائد يبين وينشئ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح من الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك ."

4- العلاقات الأخلاقية المتميزة: " يكون للقائد بالقيم علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الاطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية من زبائن وموردين أو منافسين وغيرهم وهي تعمل ببناء سمعة ممتازة للمنظمة ."

المبحث الثاني

قدرات الموارد البشرية تأطير نظري

توطئة

يذهب هذا المبحث الى التعرف على المفاهيم الفكرية لموضوع قدرات الموارد البشرية وكيفية تنمية هذه القدرات، حيث تتعلق عملية تنمية قدرات الموارد البشرية بعملية التغيير الذي تمكن الأفراد وتجعلهم قادرين على ممارسة أعمالهم ، وكذلك تمكن المنظمة من تحسين كفاءتها في أداء الوظائف وإدارة العمليات بصورة أكثر فاعلية. إذ توصف التنمية البشرية كعملية توسيع لخيارات الناس من خلال زيادة القدرات البشرية وطرائق العمل المختلفة .

أولا : مفهوم القدرات

يمتلك الانسان مجموعة من القدرات الأخلاقية والفكرية والبدنية التي يمارسها في حياته اليومية، وان جميع هذه القدرات تتباين من فرد لآخر، ويعد بناء القدرات أو تنميتها بمثابة رفع الكفاءة على مستوى المنظمة أو الأفراد أو المجتمع من خلال بناء القدرات على أداء المهام وحل المشكلات لتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا بكفاءة سواء اهداف الفرد او المؤسسة التي يعمل فيها . وعملية بناء القدرات ليست بالضرورة بناء قدرات جديدة ولكن لتعزيز وتحسين القدرات الموجودة فعليا ولتحسين نوعية صنع القرار ورفع الكفاءة في الأداء الإداري وفي تخطيط وتنفيذ مهام المنظمة وزيادة فاعليتها من خلال الخدمات المقدمة وتنفيذ البرامج وزيادة قدرات الموارد البشرية التي تعمل فيها . لقد تناول الباحثون والمختصون مفاهيم متعددة للقدرات نورد بعضها : -

عرف كل من (Amit & Schoemaker) القدرة بأنها (قابلية المنظمة على الاستخدام

الاستراتيجي لمواردها وعملياتها من اجل تحقيق الغرض المنشود (Schoemaker,1993: 359)

(Amit &

وحسب رأي (Day) فإن القدرة هي تشكيلة معقدة من المهارات والمعرفة المتراكمة التي

تمارس داخل عمليات المنظمة من اجل تمكين المنظمة من تنسيق أنشطتها واستخدام موجوداتها) .

(Day,1994:38) .

أما (الكرعوي) فيشير الى أن القدرة تعني استخدام التفكير الاستراتيجي في عمليات

الأعمال خارج النطاق التشغيلي والتكنولوجي وعرفها (مرسي،2001: 11) بأنها إمكانية أداء

العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه (الكرعوي ،2015:49) .

كما عرفها (Chapagain) بأن القدرة هي عملية أداء وإيصال وإدامة وتقوية إيه عمل أو مشروع ، وهي عبارة عن نظام مفتوح وتستجيب للتغيرات وتوسعى وراء الفرص الخاصة بالابتكار (Chapagain,2004:14) .

وقال (وليامز) إن مصطلح القدرات يصف ما يجب أن يكون المدير قادراً على عملة لغرض تحقيق نمط أداء مقبول لذلك هي القدرات الفردية التي تميز المدير الأكثر نجاحاً من المدير الأقل نجاحاً وهي تعكس المهارات والقابليات والمعرفة من خلال عدة ادوار رئيسة هي إدارة الأنشطة وإدارة الموارد وإدارة العاملين وإدارة المعلومات وإدارة الجودة وإدارة الطاقة وإدارة المشروعات (وليامز وآخرون،2004،360) .

ووضحها (القيسي) بأنها القدرات التي تحدد كيف وأين يتم عمل القرارات داخل المنظمة، وكذلك تحديد السلوك الذي تكافئه المنظمة وتحدد الثقافة والمعايير والقيم التي يجب إن تتبعها المنظمة (القيسي،2014: 201) .

في حين أشار (Dutta etal) إلى القدرة على أنها قابلية وسطية لتحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة وهو بذلك يشير إلى أن القدرة ما هي إلا مجموعة من العمليات المرتبطة بالجوانب العملية والتنظيمية (Dutta etal,2005:278) .

ومن وجهة نظر(Luthans) إن القدرة تشير إلى المواقف والقدرات البشرية وهي ضرورية لانجاز العمل بصورة ناجحة (Luthans,2008:227) .

وأشار (Smith & Prieto) الى القدرة على أنها(التمكن من القيام بشي ما وليس الشيء نفسه) (Smith & Prieto,2008:237) .

إما (Martina etal) فقد عرف القدرات بأنها مجموعة من المعرفة والمقدرات والمهارات والدوافع والاتجاهات والقيم الأساسية لتطوير شخصية الفرد وتحقيق النجاح في المنظمة (Martina etal, 2012:131).

في حين وضح (Lertputtarak) القدرة بأنها مجموعة من الخصائص التي تسهم في فعالية الأداء للمورد البشري وتمكن المنظمة من تحقيق استراتيجيات الأعمال في السوق التنافسي (Lertputtarak,2012:8) .

إن فكرة القدرات يمكن إرجاعها إلى أعمال (Person 1959) الذي أشار إلى أن الموارد عبارة عن حزمة من المنافع المحتملة وهي متاحة للمنظمات بشكل عام ولكن(قابلية) توزيعها بشكل فاعل لزيادة الإنتاجية غير متاحة للكُل (Ethiraj etal,2005:27) .

مفهوم قدرات الموارد البشرية

إما مفهوم قدرات الموارد البشرية، فعرفها (Agrawal) بأنها عملية تطوير المقدرات البشرية، وان (KSAPP) تمثل الأحرف المختصرة من "المعرفة Knowledge، المهارات skills، الاتجاهات Attitude، الإمكانيات والممارسة (potentials & practice) والتي من خلالها تستطيع المنظمة بناء قدراتها البشرية (Agrawal,2002:4) .

في حين قال (Chapagain) إن قدرات الموارد البشرية هي عملية تطوير المقدرات البشرية مثل المعرفة المهارات أوضاع أطاقات أكامنة و الممارسة) عبر آليات مختلفة (Chapagain,2004:14) .

بينما عرفها الباحثان (Cravens&Piercy) بأن قدرات الموارد البشرية عبارة عن حزم معقدة من المهارات والمعارف المتراكمة التي تمكن المنظمة من التنسيق بين أنشطتها والافادة من أصولها البشرية (Cravens&Piercy,2006:6) .

وأوضح (Davidsson) بأن قدرات الموارد البشرية هي القدرة على غرس المهارة والمعرفة والاتجاهات والافادة من قدرات وممارسة الآخرين (Davidsson,2008:227) .

أما (Velde) فقال عنها بأنها مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات والاتجاهات اللازمة لأداء دور فعال يؤثر في الأداء والوظيفة وبالإمكان تحسينها من خلال ممارسة التدريب والتطوير (Velde,2009:141) .

وعرف (Dessler) قدرات الموارد البشرية بأنها المهارات والمعارف التي تمتلكها الموارد البشرية وتنعكس في سلوك ملاحظ للأداء. إذ يتم تجميع معارف العاملين المتأتية نتيجة التعلم المتراكم، لتستخدم في إضافة القيمة وفي تنفيذ الاستراتيجيات التي تدعم أداء المنظمة ورضا الزبون (Dessler, 2012:113) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف قدرات الموارد البشرية بأنها (مجموعة من المهارات ، المعارف ، الاتجاهات ، والممارسات) التي يتمتع بها الأفراد في المنظمة ، والتي تهدف إلى كسب رضا الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، وإمكانية تحقيق الأهداف المستقبلية .

ثانيا : أنواع القدرات

تصنف القدرات إلى نوعين أما تشغيلية أو ديناميكية " وكلاهما يعكسان طاقة المنظمة على انجاز أنشطة معينة وبينما القدرات التشغيلية تنجز أنشطة الوظائف المختلفة في المنظمة فان القدرات الديناميكية هي قدرة تحويل وإعادة تشكيل القدرات التشغيلية". (www.druid.com)

ويشير (Helfat & Peteraf) الى أن وظائف القدرات سواء كانت ديناميكية أو تشغيلية هي انجاز المهام الفردية أو تظافر الجهود على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمة لتنسيق تلك المهام (Helfat & Peteraf,2003:999) .

و صنف (Akwel) القدرات إلى نوعين وهما "القدرات المولدة للإيرادات (القدرات المنظرية الساكنة) ، وتلك التي تطور قدرات توليد الإيرادات (القدرات المنظرية الديناميكية) (Akwel,2007;24) . ويبين الجدول (5) مقارنة بين النوعين من القدرات " :-

جدول (5) مقارنة بين القدرات الساكنة والديناميكية

القدرات المولدة للإيرادات (الساكنة)	القدرات المطورة لقدرات توليد الإيرادات (الديناميكية)
قدرات منظمة تشغيلية	قدرات ديناميكية
قدرات وظيفية	قدرات تطويرية وتكوينية
قدرات ذات أمد قصير الأجل	قدرات استراتيجية

Source (Akwel, Cynthia, A.,(2007.The process of creating dynamic capabilities Unpublished Dissertation, Loughborough UniversityP.: 24)

ثالثا : بناء القدرات

هناك نوعين من التعاريف لبناء أو تنمية القدرات، فالتعريف المحدودة تركز بالاساس على تعزيز المنظمات والمؤهلات أو على الجوانب الاقتصادية والتقنية، أما التعاريف الشاملة، فتتضمن مستويات مختلفة من القدرات، تشمل قدرات الفرد وقدرات المجتمع بأسره، وهي تستند إلى العديد من النهج وخصوصا منهج المشاركة (اللجنة الاقتصادية لأفريقيا،2009) . ويمكن تعريف بناء القدرات بأنه عملية داخلية (الامم المتحدة للاغذية والزراعة،2010) أي تغيير المجتمع بكل مكوناته من خلال قواعده ومؤسساته وأسلوب عيشه، ويرفع رأسماله الاجتماعي وتحسن قدراته على رد الفعل وعلى التكيف وعلى الانضباط الذاتي وبناء القدرات مرتبط بالتنمية على مختلف مستويات المجتمع كما هو مرتبط بالكيانات والمؤسسات بمختلف أحجامها ونطاق عملها، وبمختلف مراحل التنمية، وهو يسعى أيضا لمد الجسور بين النهج التي كانت منعزلة عن بعضها في السابق، مثل تنمية المنظمات، وتنمية المجتمع، وتطوير النظم، والتنمية المستدامة، لإدراجها جميعا تحت عنوان كبير موحد (المركز الاوربي لإدارة سياسات التنمية،1998) .

رابعاً : المبادئ الأساسية لبناء القدرات بفعالية وكفاءة وخصائص هذا البناء

أطلقت الدول مبادرات عديدة هدفها بناء القدرات ، على المستوى الوطني والمحلي ، وعلى مستوى الدول والمنظمات التابعة للأمم المتحدة ، كذلك الجهات المانحة وجهات فاعلة أخرى . و لضمان كفاءة وفعالية مثل هذه المبادرات، يجب أن تكون عملية بناء القدرات عملية داخلية تعتمد على قيادة الوسط الذي تنبع منه . ويتطلب بناء القدرات مشاركة واسعة تشمل جميع الأطراف ذات العلاقة ، بما في ذلك السكان، ويجب أن تقوم على الحوكمة الرشيدة التي تعد ضرورية لتهيئة بيئة مناسبة لتنمية وتقدم أي بلد ، وهو عملية يجب أن تنبع من رغبة حقيقية في التغيير وفيما يأتي المبادئ الضرورية لبناء القدرات : (اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، 2009) .

أ - الإدارة الوطنية .

ب - القدرة على الاستدامة .

ت - المشاركة .

ث- حشد الموارد الوطنية والمحلية .

ج - عملية التغيير، التي يجب أن تشكل دعامة لأي برنامج لبناء القدرات يستهدف الإدارة، وأن تكون الأداة الموجهة له .

خامساً : المقارنة بين القدرات وبعض المصطلحات المرادفة :

أ - المقارنة بين القدرة والمهارة :

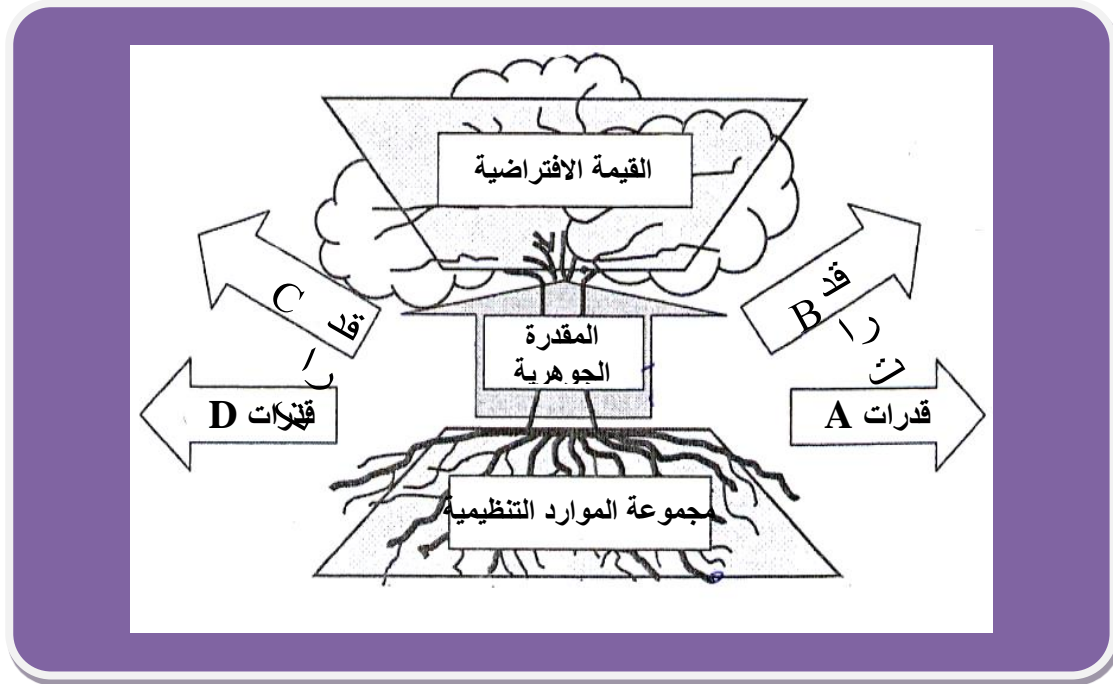
المهارة هي " أداء العمل بسرعة ودقة وهي بذلك تختلف عن القدرة من حيث أن القدرة تعني إمكانية العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه" (الخطيب والخطيب، 2000: 85) لذا فإن القدرة غالباً ما تتوافر عند جميع الأفراد وذلك لإمكانياتهم على أداء أي عمل وبغض النظر عن مدى سرعة كل منهم ودقته في الأداء في حين لا يمكن أن تتوافر المهارة في أداء هذا العمل لدى أي فرد منهم إلا من خلال الممارسة الفعلية لهذا العمل والخبرة العملية لفترة زمنية طويلة نسبياً لكي يتميز بسرعة الاداء والدقة الفائقة لانجاز متطلبات هذا العمل .
بذلك يمكن أن نعد القدرة بأنها صفة مكتسبة وليست موروثه وقابلة للنمو، يكتسبها الافراد بالممارسة والخبرة والتدريب أثناء العمل . ويجب على القائد أن يجمع بين المعرفة النظرية والممارسة العملية ليتمكن من اكتساب المهارات القيادية .

ب - المقارنة بين القدرات والمقدرات الجوهرية :

تعرف القدرات بأنها "تركيبية من مجموعة موارد المنظمة (المادية، والمالية، والبشرية، والعلائقية، والهيكلية) والتي تمكن المنظمة من تقديم أفضل أداء في نواح معينة" (Marr,2006:46).

في حين ان المقدرات هي مجموعة محددة وخاصة من المهارات والقابليات والخبرات التي تمكن المدير من الأداء بمستوى أعلى من باقي المدراء في الظروف التنظيمية الخاصة (Jones&Geoge, 2006:2).

أما الفرق بين القدرات والمقدرات الجوهرية : فالمقدرات الجوهرية تعني مجموعة من القدرات ، ترتبط بافتراض القيمة الإستراتيجية للمنظمة ولا تمتلك المنظمة الكثير منها ، أما القدرات فيمكن امتلاكها من قبل أي منظمة وهي تمثل القدرات المتاحة والممكنة من خلال استغلال مزيج من مواردها ، وكما موضح في الشكل (2) (Prahald, Hamel,1990,79).



الشكل (2) القدرات والمقدرات الجوهرية

Source: Prahalad. C. & Hamel. G, (1990), The Core Competence Of the Corporation, Harvard Business Review, Vol.68, No.3, May/Jun, :79.

ان إدراك ما تمتلكه المنظمة من قدرات وماهية المقدرات الجوهرية المطلوبة لتحقيق المنظمة قيمتها في السوق يعدُّ أمراً أساساً لتطوير الإستراتيجية، والشئ الذي يمكن أن يمثل تحدياً وتكامل وانسجام القدرات المختلفة المطلوبة لتحقيق النتائج المرغوبة في البقاء وخدمة الزبائن. وتعد

المقدرات الجوهرية نمطا أنموذجا يميز المنظمات استراتيجيا ويعكس قابلية المنظمة على تجميع القابليات الأساسية المتعددة وتنسيقها ومنها - (Schilling,2008:116) .

- 1 - امكانية إدارة السوق من خلال الإعلان وقنوات التوزيع
 - 2 - بناء وإدارة البنى التحتية بشكل فعال من خلال نظم المعلومات والإدارة اللوجستية .
 - 3 - القابليات التكنولوجية مثل العلوم التطبيقية وتصميم العمليات .
- والتي من خلالها تتمكن المنظمة من بناء خبراتها الخاصة وهذا بدوره يجعل المقدرات الجوهرية صعبة التقليد مثل المقدرات الجوهرية لسوني على التصغير في مجال الالكترونيات وتعتمد المقدرات الجوهرية على بناء علاقات عالية الجودة للوظائف المختلفة ووحدات الأعمال .
- واضافة الى ما ذكر ، يشير الباحثون والمختصون الى بعض المصطلحات الرديفة والتي سيتم توضيحها في الجدول (6) .

جدول (6) بعض المصطلحات الرديفة للقدرات

ت	المصطلح	المؤسس	المفهوم
1	competence المقدرة	Selzuick 1957	مهارة أو نشاطات تجيد المنظمة ادائها قياسا بالمنظمات الاخرى .
2	Distinctve competence المقدرة المميزة	Hill&jones 2008	هي نقاط القوة في المنظمة التي تسمح لها بتمايز منتجاتها على منتجات المنافسين
3	Resources الموارد	Wernerfelt 1984	يجب على المنظمات أن تبحث عن الميزة التنافسية داخليا من خلال مواردها الملموسة وغير الملموسة .
4	Core competence المقدرة الجوهرية	Prahalad&Hamel 1990	1 - توافر امكانية الدخول الى أسواق كبيرة ومتنوعة . 2 - تحقق مساهمة كبيرة في القيمة المدركة من قبل الزبون . 3 - من الصعوبة تقليدها .
5	Competitive advantage الميزة التنافسية	Porter 1980	انتاج منتج بأقل التكاليف أو تقديم منافع فريدة .
6	الإمكانات	Wheelen&hunger 2010	قابلية المنظمة على استغلال الموارد ، العمليات الروتينية وتحويل المدخلات الى مخرجات .

7	Organizational Capabilities القدرات المنظمة	Helfat&Peteraf 2003	قابلية المنظمة على انجاز مجموعة من المهام المترابطة من خلال استخدام الموارد المنظمة .
8	الكفاية	الفتلاوي : 2003	هي عبارات سلوكية تشمل مجموعة مهمات (معرفية ، مهارية ، وجدانية) تكون الاداء النهائي المتوقع انجازه بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية

المصدر : من اعداد الباحث

سادسا : أهمية قدرات الموارد البشرية

تعد الميزة التنافسية الاساس في تميز المنظمة والتفوق على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل .

وأكد (مصطفى) " ان قدرات الموارد البشرية هي المصدر الاساس لتحقيق الميزة التنافسية " (مصطفى، 2001:415) .
في حين أشار (القيسي والطائي) الى أهمية القدرات كونها تكمن في الطريقة التي تتبعها المنظمة لعمل قراراتها وإدارة عملياتها الداخلية لكي تحقق أهدافها التنظيمية وبصورة أكثر شمولية (القيسي والطائي، 2014: 201) .

وذكر (Martina, et al) إن أهمية القدرات البشرية عندما تعد مصدر نجاح للمنظمة في إدارة العمل وتعزيز الأداء للمنظمة وتحسين الانتاجية عن طريق امتلاك الافراد للقدرات المطلوبة (Martina et al ,2012:136) .

ومن وجهة نظر (Dumitriu et al) فان أهمية قدرات الموارد البشرية تكمن في مساهمتها في حل مشاكل العمل في مشاريع المنظمة فضلا عن التكامل الأمثل للمعرفة والمهارة والتكيف مع مختلف الحالات في المنظمة (Dumitriu et al,2011:66) .

أما (Ryan, et al) فقد أوضحوا أن أهمية قدرات الموارد البشرية تعد المفتاح لتقديم نظرة ذات شمولية واسعة لأداء عمل الأفراد في المنظمة (Ryan et al,2009:861) .

كما أكد (هامان) على أهمية قدرات العاملين في المنظمة وأوضح "ان الميزة التنافسية للمنظمة يمكن ان تتحقق من خلال الاصول البشرية التي تكون متميزة وقادرة على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها بشكل مناسب . وتمتلك المنظمات العديد من الموارد التي تستخدمها في تحقيق ميزة تنافسية . وتتضمن تلك الموارد كل من الموارد المادية (مباني ومعدات وألات) أو الموارد البشرية (مهارات وقدرات ومعارف العاملين) وموارد المعلومات (نظم المعلومات ونظم

دعم القرار) ، فاذا تمكنت المنظمة من السيطرة على تلك الموارد أتاح لها ذلك فرصة كبيرة لامتلاك ميزة تنافسية كبرى " (هامان،2001:449) .

إن مرحلة بناء القدرات البشرية للمنظمة نادرا ما تكمن في امكانيات فرد واحد ، وبدلا من ذلك إن القدرات هي نتاج لكيفية تفاعل مجموعة من الأفراد داخل المنظمة ، وعلى هذا الأساس فإن من غير المحتمل أن يكون فردا واحدا داخل المنظمة يعرف كل مفاصل العمل فيها ، "تصور فريق كرة القدم، أن نجاح الفريق ليس ناتجا لجهد لاعب واحد فيه ولكن يعود النجاح إلى الطريقة التي يلعب فيها الأفراد كفريق، الوقت نفسه، يستعمل كل لاعب مهارته الفردية من ناحية وكذلك يستعمل مهارته كلاعب في الفريق من الناحية الأخرى . لذلك فإن تحول احد نجوم فريق دائم الفوز إلى فريق يتصف بالخسارة المستمرة ربما لا يكون كافيا لتحسين انجاز الفريق الضعيف " . (القيسي والطائي،2014:208).

سابعا : انواع قدرات الموارد البشرية

صنف (Berghman) القدرات البشرية إلى ثلاث أنواع أساسية وهي (القدرة الإدراكية والقدرة الإستيعابية ، والقدرة التحويلية) والتي يمكن توضيحها كما يلي (Berghman,2006:52)

أ - القدرة الإدراكية Realization Capacity

ان قابلية المنظمة للإدراك وقدرتها على تحديد وحيازة المعلومات والمعرفة الخارجية الجديدة، من شأنه أن يؤثر على خاصية استخلاص المنطق السائد في المنظمة. فالمنظمات التي تتبنى إستراتيجية فعّالة يجب أن تطور قدرات حيازة المعلومات والمعرفة الخارجية والذي يعد أمراً ذا أهمية بالغة لبيئة المنظمة ، إذ أن تراكيب المعرفة قد تتغير بوصفها دالة لبعض التغيير في بيئة المعلومات والمعرفة .

ب- القدرة الاستيعابية Assimilation Capacity

تعني تفسير ومعرفة قيمة المعلومات والمعرفة الخارجية الجديدة واستيعابها وتطبيقها ، وان المنظمات التي تتمتع بقدرات استيعابية أكبر فضلا عن توحيد المعلومات الخارجية وتحويلها إلى معرفة تُجسدها المنظمة ، تكون أكثر قدرة على التعلّم الإستراتيجي من المنظمات الأخرى.

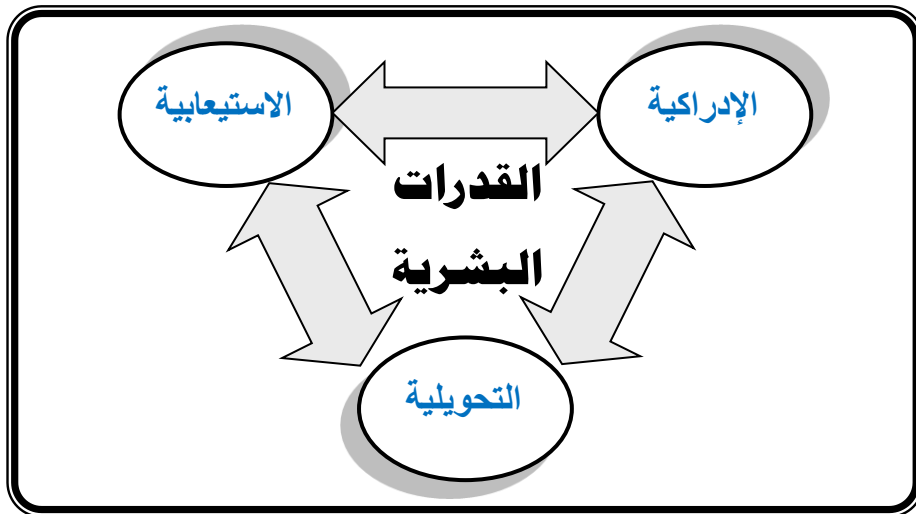
وأوضح (Berghman) ان المنظمة تتمكن من تحليل وتفسير ومعالجة المعلومات والمعرفة الخارجية التي تمت حيازتها بالاعتماد على القدرات الاستيعابية لعاملها (Berghman,2006:56).

ومن جانب آخر يلاحظ ، ان العوامل الشخصية واختلاف قدرات الاشخاص وطريقة تفكيرهم تؤثر على استيعاب المعلومات التي يتلقونها وتفسيرها وكيفية إدارتها ، أي أن المنظمات تفتقر إلى قدرة التفسير والمعرفة القابلة للتفعيل ، إذ لا بد أن يكون الإدراك مرتبطاً بقدرة المنظمة على استيعاب المعلومات والمعرفة التي تمت حيازتها ، وهذا يساعد في تحديد فرص جديدة للمنظمة (Lucas, 1986, 8) .

ت- القدرة التحويلية Transformation Capacity

تعنى القدرة التحويلية بوضع العمليات السلوكية موضع التغيير من أجل توليد القيمة الجديدة للمنظمة من خلال التأكيد على عملية التعلم وبالارتكاز على مراحل عملية التغيير (التدوير، والتحويل ، واعداد التنظيم) .

وأشار (Berghman) إلى أن المنظمات ذات الإستراتيجيات الفاعلة يجب أن تمتلك القدرات التحويلية للاستجابة من أجل تحويل المعرفة الجديدة إلى مفاهيم عمل جديدة، وهذا يتطلب أن تكون هذه القدرات قابلة للتغيير، وتطور من قدراتها من اجل البناء والاستجابة المرنة لها . والشكل (3) يوضح الانواع الثلاث لابعاد القدرات البشرية.



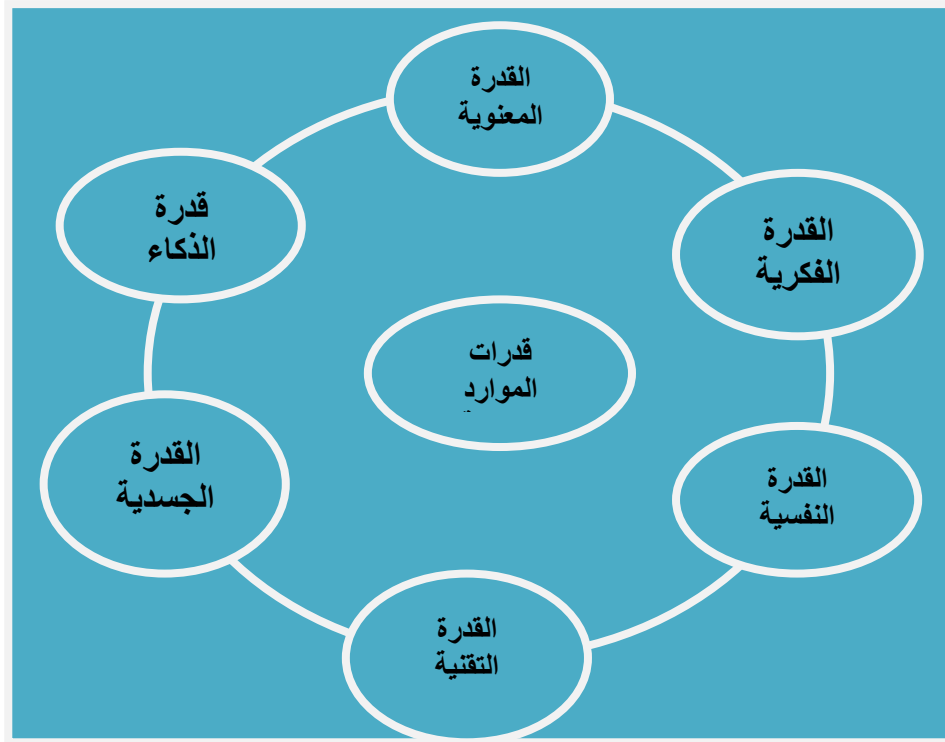
الشكل (3) أنواع قدرات الموارد البشرية

Source: Berghman, Liselore, 2006, Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms, Ph. D.

Dissertation, University of Rotterdam. P:52

وذكر (Zehou & Yungang) ان هيكل قدرات الموارد البشرية يتكون من ستة أبعاد والتي يوضحها الشكل (4) (Zehou & Yungang,2011:269-270) .

- 1 - القدرة المعنوية Morality Capacity
- 2 - قدرة الذكاء :Intelligence Capacity
- 3 - القدرة الجسدية physical Capacity
- 4 - القدرة التقنية Technical capacity
- 5 - القدرة النفسية :Psychological Capacity
- 6 - القدرة الفكرية :Thought Capacity



الشكل (4) الابعاد الأساسية لقدرات الموارد البشرية

Source: Zehou & Yungang ,2011."Research on New Generation Farmer Human Resource Capacity Structure and Measurement Model Construction", :268-271

ثامنا : نماذج بناء القدرات البشرية

أثمرت اسهامات الباحثين السابقين بخصوص نماذج قدرات الموارد البشرية عن تصوير معرفي لاستنباط فكر الباحثين حول القدرات التي يمكن أن يمارسها خبراء الموارد البشرية في المنظمات . ففي الوقت الذي تعكس فيه بعضا من هذه النماذج وصفا لواقع المنظمات ، فإن البعض الاخر يصور الحالة المثالية التي يستلزم اتباعها من قبل ادارة الموارد البشرية .

وسيتناول هذا المبحث الرؤية الاستراتيجية لاثنين من الباحثين من أجل اعطاء صورة واقعية لبناء قدرات الموارد البشرية وفق استراتيجيتهم ومحتوى رؤيتهم لأهميتها في تميز اداء المنظمات ونجاح عملها .

أ- نموذج (Mclean et al,2005) : حدد (Mclean) وزملاؤه الانواع الرئيسة لقدرات الموارد البشرية وأهميتها للعاملين في المنظمة، والمشار إليها في الجدول (7) الذي يوضح أنواع القدرات البشرية الرئيسة ، والذي يتكون من أربعة أنواع أساسية لبناء قدرات الموارد البشرية المتمثلة (المعرفة، المهارة، الالتزام، والموارد).

جدول (7) أنموذج Mclean et al لبناء قدرات الموارد البشرية

الاجزاء	العناصر الرئيسة
المعرفة	ضرورة تطبيق الفهم الشامل للعمل الوظيفي و فهم مجموعة الاستراتيجيات والعمليات المتنوعة ومعرفة نقاط القوة والضعف ووضع الاستراتيجيات التي تعزز القوة وتتجاوز نقاط الضعف وتخلق حالة ملائمة مع الظروف المحيطة.
المهارة	التخطيط ويتضمن (التصميم والتنفيذ والتقسيم) البرامج، والعمل مع الفريق من اجل الاستفادة من اجل التغذية الراجعة وإجراء المشاركات بين القطاعات ، وبناء القدرات البشرية الخاصة بالمنظمة وأخيرا إن تكون الإستراتيجية الخاصة باتخاذ القرار انتقائية .
الالتزام	اعتماد بعض الصفات كالصبر والمثابرة واتخاذها كقيم لتعزيز حالة الالتزام الوظيفي، واعتماد المرونة والقدرة على الابتكار واتخاذ المخاطر المدروسة، والتعلم من تجارب الآخرين ، والثقة بالنفس والمصادقية .
الموارد	اعتماد مخزون الموارد والأفكار الجديدة للوصول إلى أفضل الممارسات كبنية تحتية يتم اعتمادها للحصول على التمويل الكافي للأنشطة

Source: Mclean ,Scott ;Feather, Joan and Jones Butler, Davide , " Building Health Promotion Capacity:Action for Learning ,Learning from Action ",The University of British Columbia Press,Canada,2005, :77.

يتضح من الجدول السابق، أن هذا النموذج الخاص ببناء قدرات الموارد البشرية، يبدأ بالمعرفة وينتهي بالموارد من شأنه أن يطور مهارات المورد البشري ويجعلهم ملتزمين بعملهم وبالتالي يوفر للمنظمة مخزون كبنية تحتية يتم اعتمادها.

ب- نموذج جايجا لتنمية القدرات

بدأ العمل في مشروع (الوكالة اليابانية للتعاون الدولي والخاص ببناء القدرات) في تطبيق البرنامج التنفيذي للنهضة الزراعية ويشار إليه بمشروع جايجا في مارس 2010 ويستمر حتى مارس 2014 (أي يمتد المشروع لمدة 4 سنوات . يهدف المشروع إلى تعزيز قدرات وزارة الزراعة والري الاتحادية ويشار إليها فيما بعد بـ "FMoAI" ووزارة الزراعة على المستوى الولائي ويشار إليها فيما بعد بـ "SMoA" " لتتمكن من تنفيذ البرنامج التنفيذي للنهضة الزراعية . من المتوقع أن يحقق مشروع جايجا مخرجين أساسيين بنهاية فترة المشروع وهما :

أولاً : تأسيس نظام نموذجي لتنمية الموارد البشرية وتطوير القدرات التنظيمية لوزارة الزراعة والري الاتحادية

ثانياً : تجويد التخطيط ، التنفيذ، المتابعة والتقييم لترقية إنتاج أزرز . ولتكتملة هذه المخرجات يسعى مشروع جايجا وشركائه وزارة الزراعة والري الاتحادية ووزارات الزراعة الولائية (لتنفيذ مختلف الأنشطة الداعمة للكوادر بتلك الوزارات وذلك منذ مارس 2010 . يحتوي دليل مشروع جايجا على منهجية التدريب التي تم تطويرها من خلال عملية تنفيذ أنشطة المخرج الأول. يتوقع المشروع استخدام منهجية التدريب آنفة الذكر بواسطة الذين يقومون بتنفيذ الدورات التدريبية المستقبلية من كوادر وزارة الزراعة والري الاتحادية ووزارات الزراعة الولائية . وتتلخص المفاهيم الأساسية لتنمية القدرات التي يتبناها مشروع جايجا بالآتي:

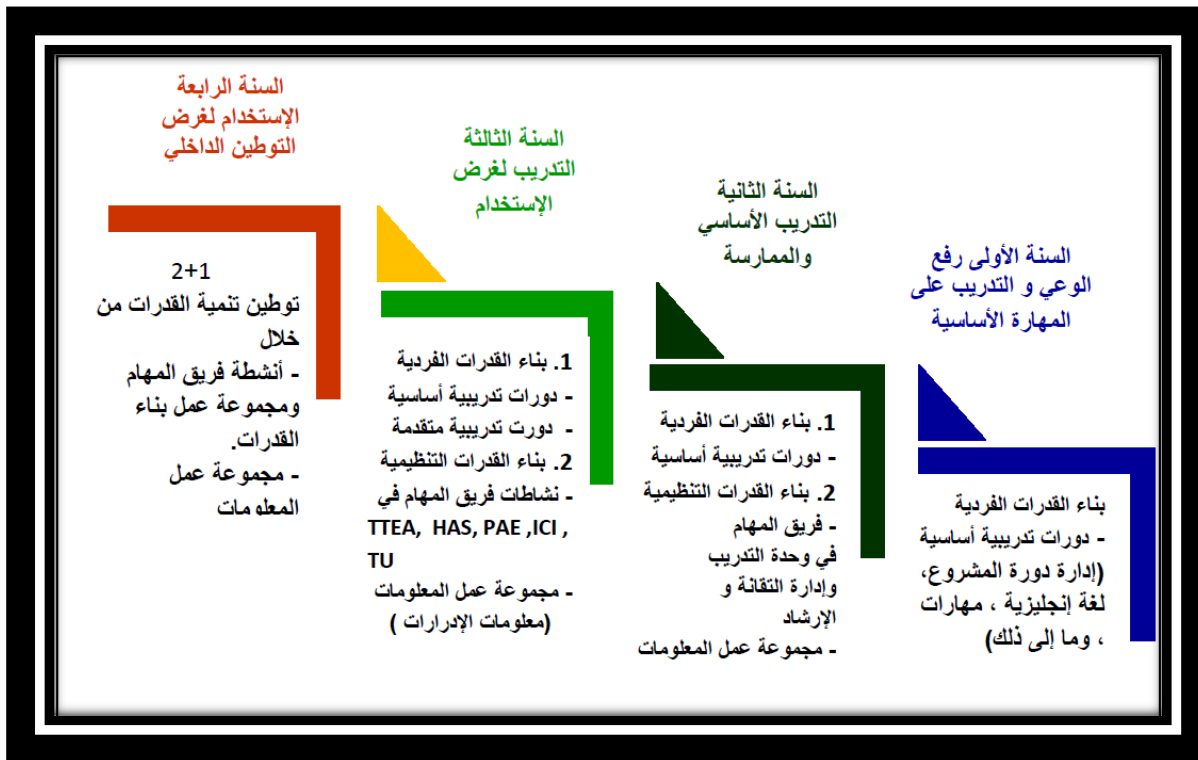
1 - إدارة دورة المشروع . يطبق مشروع جايجا منهج إدارة دورة المشروع كمفهوم أساس لإدارته التنظيمية.

2 - إختيار مواضيع التدريب وفقاً لإحتياجات وزارة الزراعة والري الإتحادية . يأخذ مشروع جايجا في الإعتبار إحتياجات وأولويات السياسات القطاعية والاستراتيجية لوزارة الزراعة الإتحادية عند إختيار موضوع التدريب وللقيام بذلك درس المشروع تلك الإستراتيجية والسياسة القطاعية وكذلك مهام كل الإدارات والأقسام بالإضافة إلى إطلاعها على بعض الوثائق واجراء معاينات مع المدراء العاميين والكوادر العاملة بتلك الوزارات وبعض الشركاء الآخرين .

3- الأخذ في الإعتبار بدرجة كبيرة الربط بين تدريب الأفراد والتطور التنظيمي . يضع مشروع جايجا أهمية قصوى لتنمية وتطوير القدرات الفردية (وكلاء التغيير) لإكتساب الدافع الجيد والمفاهيم الجديدة وتحسين المعارف والمهارات يدعم مشروع جايجا عملاء التغيير هؤلاء ليلعبوا دوراً قيادياً في تنمية القدرات التنظيمية.

4 - يركز مشروع جايا على إعطاء أولوية خاصة للتأكد من أن المشاركين في الدورات التدريبية يطبقون ما اكتسبوه من معارف ومهارات في أداء وظائفهم. لا سيما أن الفرص المتاحة لصغار الموظفين لأداء أعمال هامة أثناء تأدية وظائفهم ضئيلة جداً لذلك فإن مشروع جايا يلزم المشاركين في التدريب بوضع خطة عمل في نهاية الدورة التدريبية ويلزمهم أيضاً بتنفيذها كجزء من أنشطة الدورة التدريبية

أنموذج جايا لتنمية قدرات الموارد البشرية



شكل (5) أنموذج جايا لتنمية قدرات الموارد البشرية

المصدر : الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (JICA) (يناير 2014) / لصالح وزارة الزراعة السودانية .

www.jica.go.jp/project/english/sudan/001/materials/...att/cd_manual_ar.pdf

عاشرا : مداخل بناء قدرات الموارد البشرية

لكل منظمة نظرتها الخاصة إلى القدرات البشرية والتي تعد من أهم الاصول في المنظمة ،لذلك نراها تحضى بالاهتمام المتزايد قياسا بالاصول الاخرى ، ويمكن وضع هذا التنوع والتميز في النظرة الخاصة إلى القدرات في إطار من المداخل الأساسية . وفيما يأتي بعض المداخل الأساسية والتكاملية لبناء قدرات الموارد البشرية (Schmidt & Meyer,2008:2).

أ- مدخل التنمية المستدامة

وضع (Sheet) هذا المدخل وهو يشمل "القدرات والأصول المالية والأنشطة المطلوبة بوصفها وسائل للتنمية وتكون وسيلة للتنمية المستدامة عندما تستطيع المواكبة والتعافي من حالات الركود والأزمات وتحافظ أو تعزز قدراتها وأصولها المالية وتوفر فرص للتنمية المستدامة للإفراد القادمة للعمل وتسهم بصافي إرباح على مستوى الداخلي والخارجي للمنظمة". واعتمد هذا المدخل على عملية التفاعل بين القدرات والأصول المالية والأنشطة المطلوبة لتحسين مستوى الافراد واستدامة وسائل التنمية مستفيدا من العلاقات المتبادلة بين العوامل المذكورة سابقاً وتأثيرها الايجابي على عملية التفاعل ، ومن أهم التحديات التي تواجه هذا المدخل هو فهم المدخل الشامل لهذه التحديات ومن ثم القدرة على اختيار وسائل التدخل الرئيسية التي بإمكانها إحداث تغيير بارز في تلك العوامل (Sheet,2006:6) .

ان هذا المدخل هو طريقة للتفكير والدخول إلى ممارسة التنمية التي تضع الأفراد في محور عملها، حيث يكون الأفراد ضمن مفاهيم المدخل الأساسية ويمكن أن نلاحظ بان هذا المدخل يعمل على تحويل عملية التنمية والتطوير وتركيزها على الافراد ، ويقوم ايضا بالتركيز على نقاط القوة والفرص من اجل استغلالها من قبل الأفراد ومعالجة نقاط الضعف و التهديدات. وبذلك نرى ان زيادة قدرة الأفراد والمنظمات تزداد معها عمليات التعلم التنظيمي وتحقق التنمية المستدامة (الكرعاوي،2015:106) .

ب- مدخل التقييم الكامل

التعلم هو الاساس الذي يقوم عليه هذا المدخل ، ويعد التعلم بمثابة القوة الضمنية للتغيير في المنظمة وان التقييم هو عبارة عن عملية ترفع من مستوى التعلم في المنظمات من خلال طرح أسئلة تفيد من الماضي وتبني على الحاضر وتلهم نحو المستقبل وان محور هذه العملية هي حلقة رباعية الإبعاد ومتضمنة لأربعة مراحل يتم اختصارها (4-D) يقوم فيها المشاركون ب (Deliver, Dialogue , Dream , Discover) . وفيما يأتي توضيح كل مرحلة من هذه المراحل (الكرعاوي،2015:105) (Rickett,2000:3-5) .

1- الاكتشاف Discover: في هذه المرحلة يمكن اكتشاف وتقييم العوامل التي تمنح الحياة للمنظمة والاهتمام بأفضل الموجود. وقبل أن تتمكن المجموعة من وضع رؤية مستقبلية أكثر تفاؤلا يجب عليهم الثقة بأنفسهم وينبع هذا من خلال الاحتفاء بالمنجزات الماضية

وتحديد العوامل التي تحفز الأفراد وتنشطهم في الحاضر . وتعد هذه المرحلة حرجة بسبب ميول الأفراد إلى الالتصاق بالمشاكل إذا لم يتم توجيههم إليها .

2- **الحلم Dream:** تمثل المرحلة الثانية أفراداً داخليين في عملية تصور "أفضل ما قد يكون" والهدف منها النهوض بصورة واضحة وإيجابية عن ما قد نصل إليه في المستقبل، ويستثمر الأفراد أنفسهم فيها عند تأديتها حاجة أساسية أو حافز أساس ومن هنا تنبع أهمية ابتكار العصف الذهني للأفراد لكي يكون الأساس تصوراً ما قد يكون اعتماداً على المهارة والمعرفة المتعلقين بأفضل ما يكون، وبهذه الطريقة يتحرك المشاركون نحو ما هو أبعد من الأحلام المجردة متجهين نحو رؤية عملية لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة .

3- **الحوار Dialogue:** تستقر هذه المرحلة حول ما يقيمه الأفراد والطموحات التي تبدأ بالدخول ضمن قيم الأفراد من خلال الحوار لتصل عملية الصراع والطبيعة والتعدي إلى نوع من الاتفاق يصل إليه المشاركون من خلال تفاعل أفكارهم وقيمهم ومحددات عملهم واهتماماتهم ولا يحصل هذا النوع عن طريق الصدفة بل يتطلب جملة من التقنيات والأنشطة التي ترفع من مستوى المشاركة يتطلب استخدام نمط تفكير الثقافة. وفي نهاية هذه المرحلة يجب أن يصل كل فرد مشترك إلى القول "نعم إن هذه الرؤية جيدة بالإمكان تبنيها والعمل على تحقيقها .

4- **التسليم Deliver:** وهي المرحلة الأخيرة من مدخل التقييم الكامل حيث يجدد المشاركون المجالات التي يرغبون بممارسة الأنشطة فيها بشكل مغاير ويخططون الخطوات اللاحقة اعتماداً على عمل المراحل السابقة وكما هو الحال في جميع عمليات التخطيط يجب أن يبدأ الأفراد بتنفيذ أقوالهم عندما يجسدون الإجراءات التي يستخدمونها ويعدون أنفسهم للمضي فيها اعتماداً على التوجيه .

وذكر (Rickett) يعد مدخل التقييم الكامل مدخلا أساساً لبناء قدرات الموارد البشرية بسبب تنافس وتعارض مبدئي التأكيد والتحدي ، ويجب التأكيد والاعتماد على نقاط القوة المتوافرة عند الافراد والاعتماد على دعمهم اينما وجدوا ، إما التحدي فيهم برسم صورة المستقبل الأفضل وترجمته الى واقع عملي ، وهو ينشط خارج نطاق العمل ، وتتطلب عملية المزوجة ما بين التأكيد والتحدي ضمن عملية واحدة إلى مهارات مختلفة كأساس لبناء قدرات الموارد البشرية (Rickett,2002:2) .

أحد عشر: الإبعاد الاستراتيجية لبناء قدرات الموارد البشرية

تعددت طروحات المفكرين بشأن أهم الإبعاد الاستراتيجية لبناء قدرات الموارد البشرية ، ومن اجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان مستقبلها ؛ لذا يتوجب على المنظمة العمل على بناء قدرات متنوعة تساعد في تلبية متطلبات بناء قدرات الموارد البشرية .
وتهدف إبعاد بناء قدرات الموارد البشرية إلى تأهيل المقدرات الاستراتيجية لتصبح قادرة على تحقيق أهدافها التنموية من خلال تمكينها في احداث عملية التغيير (Chapagain,2004:6) .

وسيتناول هذا المبحث بعض من وجهات نظر الباحثين في تحديد الابعاد الجوهرية في بناء قدرات الموارد البشرية .

ذكر (Zahra & Nielsen) تمتلك الموارد البشرية قدرات تساعد في بناء هيكلها بالاعتماد على أبعاد (المعرفة، الخبرة، المواهب، والإبداع) ولاهمية هذه القدرات تستطيع المنظمة تحقيق ميزتها التنافسية (Zahra & Nielsen,2002:380) .
وطرح (Chapagain,2004) الأبعاد الآتية (المعرفة، المهارة، المواقف، والممارسة)، كأبعاد لقدرات الموارد البشرية (الكرعاوي،2015:111) .

واتفق (Dessler,2012;113) مع ما أشار اليه (Chapagain,2004) حول أبعاد بناء قدرات الموارد البشرية المتمثلة ب (المعرفة ،المهارات ،الاتجاهات، والممارسات) ولحدائة هذه الابعاد ولكونها تمثل القدرات البشرية أكثر من كونها تنظيمية ، سيتم اعتمادها في هذه الدراسة كأبعاد لبناء قدرات الموارد البشرية وسيتم تناول هذه الابعاد باسهاب وكما يأتي

أولا - المعرفة Knowledge

في قاموس أكسفورد : المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما وفي الفلسفة تدل على انها"تصور مجرد واسع" .

ذكر (Nag et al) أن المعرفة الجديدة تجلب للمنظمة من خلال ممارسة المعرفة التي لها أثر بارز على الممارسات الجماعية وان طرائق استخدامها جزء لايتجزأ من المعرفة اليومية ، ويتعزز فهم التغيير الاستراتيجي للمحتوى المعرفي من خلال امتلاك المعرفة الذي يؤدي دوراً مهماً في التغيير التنظيمي وخلق ممارسات التكيف مع المتغيرات البيئية الطارئة ، ان ممارسة المعرفة هو اعتراف بالتغيير والتركيز على ممارسات استخدام المعرفة بوصفها سياق إنتاجي بحد ذاته (Nag et al.,2007:841) .

ويرى (Tsai, et al) ان عناصر المعرفة ومستوى الموارد تؤثر في مستوى القدرات المعمول بها من قبل الأفراد حيث أن أصل القدرات التنظيمية هي مجموعة من المعارف ذات الصلة ، وبالتالي فان عناصر المعرفة ومستوى هذه الموارد تؤثر في مستوى القدرات المعمول بها من قبل الأفراد (Tsai, et al.,2012:27-28).

أن مصدر المعرفة وتطبيقها متواجد في أذهان ال " knowers " في المنظمات، فالمعرفة هي مزيج من الخبرات والقيم، والمعلومات السياقية، والبصيرة التي توفر اطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة ، وفي كثير من الأحيان تصبح جزءا لا يتجزأ ليس فقط في وثائق أو مستودعات ، ولكن أيضا في إجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات، والمعايير(الكرعاوي،2015:57) (Evangelista,2010;34) .

ويرى (Briggs) يتمثل جوهر استخدام المعرفة في المنظمات من خلال قدرتها على تكوين وممارسة العمليات المعرفية وذلك بالتركيز على توظيف الخبرة المعرفية المتراكمة الموجودة في المنظمة والاستفادة من تفاعل أعضاء المنظمة ممن يمتلكون المعرفة واستخدامها في العمليات التنظيمية (Briggs,2013:232) .

وأوضح(الكرعاوي) و(Steven & Mary) أن استملاك المعرفة يتضمن قدرة المنظمة في الحصول على المعلومات والأفكار من العاملين لديها وكذلك من البيئة المحيطة بها بشتى الطرائق ومنها شراء نظم المعرفة بالكامل ، أو من خلال عملية التطعيم والتي تعني اكتساب المعرفة من خلال استئجار الأفراد ذوي الخبرات العلمية والمعرفية من المنظمات الاخرى (الكرعاوي،2015:57) و (Steven & Mary,2005:24).

ويرى (Chen) قد تفقد المعرفة قيمتها تدريجيا وتصبح غير مألوفة ويتضح ذلك في المنظمات التي تجد صعوبة في محاكاة المعرفة وتقليدها في عملياتها وعدم القدرة على توليدها وتكوينها .ويكون التقاعد واستنزاف الموارد البشرية في المنظمة يشكل خطر على استدامة الميزة التنافسية وفقدان المهارات والخبرات التنظيمية ،وان المحافظة على المعرفة التنظيمية من الاستهلاك هو قدرة المديرين والعاملين في مجال المعرفة والعمل على التكيف المستمر وتعزيز القدرات المعرفية ومواكبة البيئة المعرفية والتكيف مع متطلبات المعرفة الجديدة التي تؤثر على قرارات الاستثمار تبعا لمستوى الاستهلاك المعرفي(Chen,2005:287) .

وبناء على ما تقدم يمكن أن تعرف المعرفة (بأنها الفهم والإدراك الصحيح لظاهرة أو حقيقة معينة من خلال خبرة وثقافة ومهارة العاملين في المنظمة ، وقدراتهم الكامنة والمكتسبة).

هرمية المعرفة :

تتمثل مستويات هرم المعرفة في البيانات ، المعلومات ، المعرفة ، الخبرة ، والقدرة
وفيما يأتي تعريف لكل من هذه المستويات والمبينة في الشكل (7) (Michael,2002:23).

1- **البيانات** : "هي مجموعة من الحقائق، والقياسات، والإحصاءات وتكون ليست ذات قيمة
بشكلها الأولي هذا ما لم تعالج وتحول الى معلومات".

2- **المعلومات** : "تعرف المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات
معنى وباتت مرتبطة بسياق معين".

3- **المعرفة** : "المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد
شئ محدد".

4- **الخبرة** : "مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة ، لكن بأسلوب فطري عفوي
عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما
يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر و عفوية أكبر".

5- **القدرة** : "وهي المحصلة الناتجة عن الفهم والتحليل الجيد للبيانات التي تترجم إلى معلومات،
وهذه الأخيرة تكون المعرفة ومن ثم يصل الأمر إلى تحقيق واكتساب الخبرة".



Source: Marquardt, Michael, J. " Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning", U.S.A, Davis-Black publishing Company,2002,p23.

شكل رقم (6) هرمية المعرفة

ثانيا - المهارة Skills

تعرف المهارة على أنها" مستوى براعة الفرد في أداء مهمة محددة " (Noe et al.,2008:26) .

وقد تتحدد المهارات بالوعي الذاتي ووضع الأهداف والتأكيد على إدارة الوقت والصراع كجزء من القدرات البشرية فضلا عن الإبداع والابتكار (Nieuwenhuizen,2008:11) .

في حين وضح (Salas et al) المهارة على أنها تداخل بين مفهومي المهارة والمعرفة. فالمهارة يتم الحصول عليها من خلال التدريب والتطوير والخضوع للتقييم، لأنها ترتبط بأداء الوظائف ارتباطا وثيقا، أما المعرفة فقد لا ترتبط بالأداء (Salas et al ,2001:20) . ولتحديد المهارات حدد الباحثون ثلاث خطوات هي : (الكرعاوي،2015:113) .

الخطوة الأولى: فهم المهارة والتعريف بها من خلال علاقتها بالمعرفة.

الخطوة الثانية: تحديد مواصفات المهارة من خلال وضع قائمة تضم مجموعة من المهارات والمهام المطلوبة.

الخطوة الثالثة: تحديد المهارات من خلال عملية التقييم .

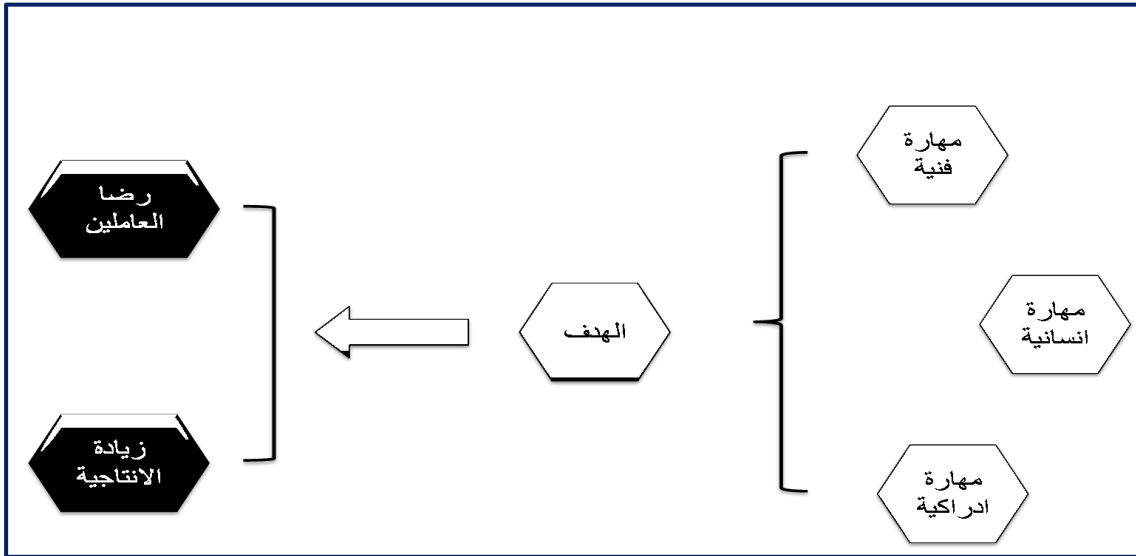
في حين أوضح (جلاب) ثلاث أنواع من المهارات التي يمارسها المدراء في مختلف المستويات التنظيمية وهي: (جلاب، 2011: 38) .

أ - **المهارات الفنية Technical skills:** وهي "المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل أفضل يحقق الهدف بفاعلية" .

ب - **المهارات الإنسانية Human skills:** وتشير الى قدرة القائد على التفاعل الصحيح مع رؤوسه وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام اضافة الى القدرة على ادارة العمل وادراك حاجات ودوافع العاملين وتحفيزهم والتفاعل الايجابي معهم .

ت - **المهارات الإدراكية Conceptual skills:**

تتضمن المهارات الإدراكية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهم الترابط بين أجزائه وأثر التغييرات التي تطرا على أي جزء فيه وأثرها على الأجزاء الأخرى ، وهي قدرة تعتمد على المكونات الذهنية والمكتسبات والخبرات المتدرجة في تحليل وحل المشاكل المعقدة.



الشكل (7) أنواع المهارات

المصدر: dr-meshaal.com/leadership/wp-content/uploads/2013/04/pdfالقيادة.pdf.

وفي هذا السياق بين (Armstrong) تتمكن المنظمة من تطوير وبناء مهارات المورد البشري من خلال خطوات تقييم الانتاجية البشرية وتعزيز وتطوير القدرات الكامنة في العنصر البشري داخل المنظمة فضلا عن ضمان الحصول على المهارات والقوى العاملة الملزمة التي تحتاجها من الخارج (Armstrong,2008:11).

وأشار الباحثان (Stohr & Muehlen) " بان المنظمات تستطيع أن تبحث عن مجموعة واسعة من المهارات من خلال اختيار عدد كبير من الأفراد الذين يمتلكون قدرات عالية جداً من المهارات ومن ثم توزيعهم وإعادة نشرهم أينما كانت هناك حاجة إلى مهاراتهم. وبعبارة أخرى، فالمنظمة التي تعمل في أسواق مختلفة تكون قادرة على تحويل العاملين الموجودين أو المجموعة الموجودة التي تمتلك هذه المهارات من سوق إلى أسواق أخرى تتطلب هذه المهارات. وعلى نحو متزايد، حققت الشركات قدرات التنسيق بين المهارات باستخدام أفراد محتملين. فالشركات قادرة على توظيف الأفراد الذين يمتلكون مجموعة ضيقة من المهارات اللازمة لإكمال المشروع المحدد. ومن ثم، عندما ينتهي المشروع أو عند استبدال المنتج، يتم تسريح هؤلاء العمال المحتملين ويتم جلب مجموعة جديدة من العمال المحتملين الذين يمتلكون مجموعة قليلة من المهارات لتلبية احتياجات المشروع الجديد" (Stohr & Muehlen,2008:677).

ثالثا - الاتجاهات Attitudes

تعبّر عن الاستقرار والتماسك النسبي للمشاعر والمعتقدات والسلوكيات فهي تعكس شعور الفرد اتجاه حدث أو مسألة معينة. ولكي نفهم الاتجاهات يجب إن نأخذ بنظر الاعتبار المكونات الأساسية لها (Robbins&Judge,2013:196).

وعرفها أيضا (McGuire) بأنها حالة الفرد العصبية والعضلية التي تتضمن استعدادا للاستجابة بطريقة منتظمة على وفق خبرة الفرد، وان هذه الحالة لها أثر توجيهي أو اعتمالي على الفرد (McGuire,1969:142).

ويلاحظ ان هذا التعريف يتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي (داغر وصالح،2000:259)

- أ- ان مكونات الاتجاه ثلاثة (عقلية ، عصبية ، وسلوكية أي الاستعداد للاستجابة) .
- ب- تتحدد الاتجاهات بواسطة خبرة الشخص .
- ت- تمارس الاتجاهات أثرا توجيهيا أو اعتماليا أو كلاهما معا على شخصية الفرد وسلوكه .

وأتفق (Hellriegel. Slocum& Woodman) على أن الاتجاهات تتكون من

المكونات المعرفية والعاطفية والسلوكية (Hellriegel. Slocum& Woodman,1989:49).
وأوضح (جلاب) يمكن معرفة النظرة الحديثة للاتجاهات من خلال تحديد اتجاهات الفرد عن طريق معتقداته ومشاعره نحو الشيء المستهدف ، أي ان الاتجاهات هي مجموع أو محصلة المكونات المعرفية والعاطفية والسلوكية والتي يفيد منها في توجيه سلوك المدراء . اذ ينبغي على المدراء أن يكونوا قادرين على التركيز على المظاهر الايجابية التي يسهم بها الأفراد داخل المنظمة ، وأيضا محاولة تطوير اتجاهات عامة مفضلة نحو المنظمة والعمل بين الأفراد العاملين وبما يمكن بلوغ الفاعلية التنظيمية (جلاب،2011: 108) .

بينما أشار (الكرعاوي& Mullins) إلى مجموعة من الوظائف للاتجاهات التي تعد عملية فهمها منطلقا مهما من منطلقات إدارة السلوك البشري والتنبؤ به في المنظمات (الكرعاوي،2015:115)&(Mullins,2010:146) .

وفي هذا المجال حددا أربعة وظائف رئيسة هي:

1-المعرفة Knowledge:" تساعد الاتجاهات في كونها تمثل قاعدة المعرفة وإطارا تتأطر ضمن حدود المعلومات الجديدة" .

2-التعبيرية Expressive:"تمثل الاتجاهات وسيلة للتعبير، وهي تمكن الأفراد من بيان القيم التي يمتلكونها إلى الآخرين وتوضيحها ومن ثم التعبير عن ذاتهم" .

3-الأداتية **Instrumental**: "يساعد توافر الاتجاهات في زيادة العوائد وتخفيض العقوبات والاتجاهات نحو الآخرين والتي يمكن إن يتبناها على أساس التجارب السابقة. وهكذا فإن السلوك أو المعرفة الناجمة عن إشباع الحاجات يمكن إن يتسببا في تبني اتجاه مفضل ".
 4-الدفاع عن الأنا **Ego-defensive** : "يمكن أن يتم تبني الاتجاهات للدفاع عن الأنا ضد الحقيقة أو الواقع غير المرغوب به ".

بينما يرى الباحثان (George&Jones) أن مجموعة المشاعر والمعتقدات و الأفكار وكيفية التصرف ازاء موقف معين ، فاذا تم تغيير عمل شخص معين نتيجة نقله من وظيفة الى أخرى لايرغب بها أو رفض ترقية . ونتيجة لذلك، قد تغير له اتجاهات العمل أيضاً. علماً أن اتجاهات العمل تترتب عليها آثار هامة ولاسيما بالنسبة للسلوك التنظيمي تتمثل بوظيفتين هما الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (George&Jones,2012:71) .

رابعا – الممارسة Practice

يشير مصطلح ممارسة الموارد البشرية إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تدعيم المهارات من خلال التدريب المستمر، وتدعيم التحفيز بوضع أنظمة حوافز تلبي احتياجات العاملين الفعلية، وكذلك تمكين العاملين بتفويضهم الصلاحيات المناسبة وحرية اتخاذ القرارات والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتكيف مع هذه الممارسة ويتم تطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف أو عبر المواقع أو الوحدات المختلفة للمنظمة ، والسرعة التي يمكن فيها إجراء مثل هذه التعديلات، والتي تدل على ممارسة الموارد البشرية (Ketkar & Sett, 2010:117).

كما أشار (Guest) إلى وجود ثلاث نظريات تفسر ممارسة إدارة الموارد البشرية هي: (Guest,1997:263) .

أ - النظرية الإستراتيجية: تهدف هذه النظرية الى بيان تأثير العوامل الخارجية على ممارسات الموارد البشرية .

ب - النظرية الوصفية: تعطي هذه النظرية وصفا شاملا لممارسات الموارد البشرية .

ج - النظرية المعيارية : تصف المعرفة الكافية الموجودة في مجموعة من ممارسات الموارد البشرية ، وتشير أيضا إلى ان مجموع ممارسات الموارد البشرية تحقق الأداء العالي للعاملين. ويتضح مما ذكر أن النظريات الإستراتيجية والوصفية لا تقدم الكثير من التوضيح حول قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الأداء العالي .

بينما تفترض النظرية المعيارية في الممارسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية ، التي تسهم في التحفيز والالتزام لدى العاملين. كما أن المفهوم الأساسي للنظرية المعيارية هو إن إدارة الموارد البشرية تقدم التكامل بين النظريات السلوكية وتشرح العلاقة بين الممارسات.(الكرعاوي،2015:55).

ولبيان أهمية ممارسات الموارد البشرية ، ذكر (Balgobind) ان الدور الذي تمارسه ادارة الموارد البشرية في أهمية استقرار المنظمات من خلال تكامل ممارساتها والتي تتعلق بالحصول على تلك الموارد المطلوبة وإيجاد قوة عمل مستقرة ، وتشتمل هذه الوظائف على تحليل الوظيفة ، تخطيط الموارد البشرية ، فضلا عن عدة ممارسات أخرى تحظى باهتمام عدد كثير من الباحثين منها (الاستقطاب والتعيين، نظم التعويضات، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين) (Balgobind,2007:14) .

في بحث منشور في مجلة الدراسات المالية والمصرفية / العدد الثاني ص76/ وضح بأن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء تتطلب تقييماً دقيقاً وموثوقاً وصادقاً لهذه الممارسات ، وبالرغم من أنه لا يوجد إجماع على ممارسات محددة لإدارة الموارد البشرية حتى الآن ، إلا أن هناك وجهات نظر وجدل في وسط الباحثين حول الطرائق المثالية التي يمكن أن تمارسها إدارة الموارد البشرية لنجاح المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية، وتمثلت المخرجات لهذا الجدل في محورين "Best Practice" أفضل ممارسة ، و "Best Fit" أفضل ملاءمة وتنحور الفكرة الأساسية فيه أن "Best Fit": المحور الأول: أفضل ملاءمة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ستكون أكثر فعالية عندما تتناغم بطريقة ملائمة مع إستراتيجية المنظمة ومحيط البيئة. أما محور أفضل ممارسة Best Practices فيقترح هذا المحور انه يجب على المنظمات أن تحسن أداءها من خلال أفضل الإجراءات والممارسات في إدارة العاملين بغض النظر عن القيمة " (محمد،2013:76) .

الفصل الثالث

التحليل الاحصائي لأبعاد متغيرات الدراسة

تمهيد

يهتم الباحث في هذا الفصل ببيان وتحليل نتائج الدراسة الحالية وتحقيقاً لمتطلبات منهجيتها وبيان مدى سريان أنموذجها واختبار فرضياتها الفرعية والرئيسية ، أذ يعرض في هذا الفصل وصفاً تحليلياً للمتغيرات، المتمثلة ب(القيادة بالقيم ، وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية) وتفسيراً لطبيعة علاقات الارتباط والأثر بين هذه المتغيرات وبما يجسد مدى اهتمامات الشركة من خلال اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS, V. 23, Data Analysis) .

المبحث الأول

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

يتناول الباحث هذا المبحث الوصف الاحصائي لنتائج البحث التطبيقية مع تحليلها وتفسيرها . ويضم هذا المبحث جانبين رئيسيين ، يتعرض الجانب الاول منه الى المتغير المستقل المتمثل بأبعاده الاربعة (الرؤية الاخلاقية، امتلاك الحس الاخلاقي، وجود مقاييس أخلاقية واضحة، العلاقات الاخلاقية المتميزة) . في حين يتعلق الجانب الثاني بالمتغير المعتمد المتمثل بأبعاده الاربعة (مستوى المعرفة، مستوى المهارات، مستوى الاتجاهات، مستوى الممارسة) . حيث سيتم عرض المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية . وقد حددت مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة . وبما ان استبانة البحث اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة – لا اتفق بشدة) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية . وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) اي $(0.80=\frac{4}{5})$. وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) .

وتكون الفئات كالاتي (Dewberry,2004;15) .

- 1- (1-1.80) منخفض جدا .
- 2- (1.81-2.60) منخفض
- 3- (2.61-3.40) معتدل .
- 4- (3.41--4.20) مرتفع .
- 5- (4.21-5) مرتفع جدا .

أولاً: القيادة بالقيم

يتكون هذا المتغير من أربعة ابعاد وعلى النحو الاتي :

1- الرؤية الاخلاقية

يظهر الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة تجاه بعد الرؤية الاخلاقية . اذ يلاحظ في هذا الجدول ان الفقرة (1) الخاصة ب (يتخذ رئيسي في العمل قراراته بشكل متزن لذا أتوق للعمل معه) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.38) وبانحراف معياري (0.678) وهذا يبين بأن الانسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة مرتفع جداً. في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة ب (يسعى رئيسي في العمل الى توافر أجواء مناسبة للعاملين من خلال متابعة ظروف العمل بشكل مستمر) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ(4.01) وبانحراف معياري بلغ (0.100) وهذا يبين أيضا انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة (مرتفع) وهذا يؤشر توافر الرؤية الاخلاقية لدى القيادات الادارية في الشركة وبمعدل (مرتفع – مرتفع جدا) اذ بلغ المعدل العام لبعدها الرؤية الاخلاقية (4.18) وبانحراف معياري عام قدره (0.95) وبمستوى اجابة مرتفع . وتشير اجابات الموظفين عينة البحث الى انهم يدركون أهمية الاتزان والتروي في اتخاذ القرارات من قبل القيادات الادارية في الشركة لما له من أهمية كبيرة في تحديد استراتيجية الشركة ومن أجل رفع مكانتها وتحقيق أهدافها .

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الرؤية الاخلاقية (N = 82) فردا في مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية) .

ت	العبارة	M	S	CV	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	يتخذ رئيسي في العمل قراراته بشكل متزن لذا أتوق للعمل معه .	4.38	0.678	0.154	مرتفع جدا	1
2	يتحلى رئيسي في العمل بروح مرحة تجعلني أكثر حبا وراحة في العمل .	4.20	0.881	0.209	مرتفع	3
3	يتعامل رئيسي في العمل بعدل مع العاملين عند منح الحوافز .	4.21	1.24	0.294	مرتفع جدا	2
4	رئيسي في العمل أنيق في هندامه مما يجعله نموذجا أحتذي به عملا وشكلا ولانه يعد تلك المزايا مهمة في العمل .	4.10	0.938	0.228	مرتفع	4
5	يسعى رئيسي في العمل الى توفير أجواء مناسبة للعاملين من خلال متابعة ظروف العمل بشكل مستمر .	4.01	1	0.249	مرتفع	5
	المعدل العام	4.18	0.95		مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

2- امتلاك الحس الاخلاقي

اشارت البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة الدراسة والمتعلقة ببعء امتلاك الحس الاخلاقي والتي جسدت في الجدول(9)، تشير الى ان الفقرة (4) و(5) والخاصة ب (يمتلك رئيس في العمل صفات أخلاقية مميزة تنعكس بشكل ايجابي على العاملين) و(اتحدث مع رئيسي بالعمل بحرية حول مشاكل العمل) على التوالي حققت اعلى المتوسطات الحسابية والذي بلغ (4.37) لكل منهما ، الا أن الفقرة (4) كانت الاعلى بالنسبة لمعامل الاختلاف والبالغ (0.185) وبانحراف معياري مقداره (0.809) مما جعلها تحتل المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية، وهذا يشير الى ان اجابات عينة الدراسة كانت ضمن اطار التناسق والانسجام تجاه هذه الفقرة التي حصلت على مستوى اجابة مرتفع جدا ، في حين كان ادنى المتوسطات الحسابية والبالغ (3.90) وبانحراف

معياري قدره (1.026) من نصيب الفقرة (2) والخاصة بـ (يجب رئيس في العمل للآخرين ما يجب لنفسه) مما يشير الى ان اجابات عينة البحث هي ايضا ضمن اطار التناسق والانسجام تجاه هذه الفقرة حيث حصلت على مستوى اجابة مرتفع . وهذا يؤشر ان امتلاك الحس الاخلاقي متوفر لدى القادة وبمعدل (مرتفع – مرتفع جدا) . اذ بلغ المعدل العام لبعده امتلاك الحس الاخلاقي (4.19) وبانحراف معياري عام قدره (0.87) وبمستوى اجابة مرتفع . تشير نتائج الوصف الاحصائي الى ان العاملين موضع الدراسة يأخذون بنظر الاعتبار الصفات والحس الاخلاقي لدى رئيسهم في العمل ويرون فيها سببا مباشرا ينعكس بشكل ايجابي على نفسية العاملين ويكون واعزا في تعزيز قدراتهم الاستراتيجية

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده امتلاك الحس الاخلاقي (N=82 فردا في مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية) .

ت	العبارة	M	S	C V	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	يولي رئيسي في العمل مشاكل العاملين أهمية كبيرة وكأنها مشاكله .	4.01	0.923	0.230	مرتفع	4
2	رئيسي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه .	3.90	1.026	0.263	مرتفع	5
3	يهتم رئيسي في العمل بتقديم المساعدة اذا واجهتني صعوبة في العمل .	4.30	0.748	0.174	مرتفع جدا	3
4	يمتلك رئيسي في العمل صفات أخلاقية مميزة تنعكس بشكل ايجابي على العاملين .	4.37	0.809	0.185	مرتفع جدا	1
5	أحدث مع رئيسي في العمل بحرية حول مشاكل العمل .	4.37	0.868	0.198	مرتفع جدا	2
	المعدل العام	4.19	0.87		مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

3 - وجود مقاييس أخلاقية واضحة

من خلال البيانات الوصفية في الجدول (10) والمتمثلة باجابات عينة الدراسة تجاه بعد (وجود مقاييس أخلاقية واضحة) والتي ظهر فيها ان جميع الفقرات حصلت

على وسط حسابي يتراوح بين مرتفع ومرتفع جدا وهي نسب جيدة. اذ يظهر في هذا الجدول ان الفقرة (3) الخاصة بـ (يتصف رئيسي في العمل بالامانة والنزاهة وغير منحاز لمصلحته الشخصية) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية اذ بلغت (4.34) وبانحراف معياري (0.919) يبين التقارب في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة مرتفع الى مرتفع جدا. في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (يتصف رئيسي في العمل بالحيادية وبعيد عن التأثيرات الجانبية) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.94) وبانحراف معياري بلغ (0.960) وهي تقع في مستوى اجابة مرتفع . وهذه الارقام تدلل توفر المقاييس الاخلاقية الواضحة ، وبموجب النتائج الظاهرة في الجدول ، فان المعدل العام لبعده (وجود مقاييس أخلاقية واضحة) مرتفع وبلغ (4.13) وبانحراف معياري عام بلغ (0.94) .

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده وجود مقاييس أخلاقية واضحة (N = 82 فردا في مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية)

ت	العبرة	M	S	CV	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	يتصف رئيسي في العمل بالحيادية وبعيد عن التأثيرات الجانبية .	3.94	0.960	0.243	مرتفع	5
2	رئيسي في العمل يتمتع باستقلال فكري وليس له مصالح متعارضة مع الاخرين .	4.04	0.974	0.241	مرتفع	4
3	يتصف رئيسي في العمل بالامانة والنزاهة وغير منحاز لمصلحته الشخصية .	4.34	0.919	0.211	مرتفع جدا	1
4	يتصف رئيسي في العمل بالشفافية والوضوح في التعامل مع الاخرين .	4.15	0.983	0.236	مرتفع	3
5	يراعي رئيسي في العمل المسؤولية الاجتماعية نحو البيئة والمجتمع والمستهلك .	4.18	0.877	0.209	مرتفع	2
	المعدل العام	4.13	0.94		مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

ان القيادات الادارية التي تتصف بالامانة والنزاهة غالبا ما تترك أثرا طيبا في نفوس العاملين مما ينعكس ايجابا على تحسين ممارسة العاملين داخل الشركة وتشذيب شخصيتهم وامكانية تعزيز قدراتهم في مجال المعرفة والاتجاهات والمهارات والذي بدوره سيترك أثرا واضحا في تعزيز مكانة الشركة وتحقيق أهدافها .

4- العلاقات الاخلاقية المتميزة

يظهر الجدول(11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة تجاه بعد العلاقات الاخلاقية المتميزة . اذ يلاحظ في هذا الجدول ان الفقرة (1) الخاصة ب (تساعدني استشارة الاخرين في تجاوز صعوبات العمل واكتسابي أفكارا جديدة) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.39) وبانحراف معياري (0.750) يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة مرتفع جداً. في حين حصلت الفقرة(3) الخاصة بـ (تسود علاقات مميزة مع زبائن الشركة في الداخل والخارج) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.83) وبانحراف معياري (0.927) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة (مرتفع) . وهذا يؤشر توفر العلاقات الاخلاقية المتميزة اذ بلغ المعدل العام لبعده مستوى الطموح (4.074) وبانحراف معياري عام قدره (0.89) وبمستوى اجابة مرتفع . وبناء على ما تقدم يبدو ان مستويات ابعاد القيادة بالقيم كانت ضمن مستوى مرتفع جدا ومرتفع وتمثل هذه النتيجة مؤشرا على ان القيادات الادارية تعمل بقيم تلبي مستوى طموح العاملين في الشركة وقادرة في المضي قدما نحو تعزيز بعض قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف الشركة وتلبية طموحات العاملين فيها وكسب رضا الزبائن في الخارج وكذلك بالامكان تهيئة أرضية مناسبة للشركة في وضعها التنافسي في سوق العمل . وسيبين الجدول (12) مستويات أبعاد القيادة بالقيم .

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده العلاقات الاخلاقية المميزة (N=82 فردا في مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية)

ت	العبارة	M	S	CV	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	تساعدني استشارة الاخرين في تجاوز صعوبات العمل واكتسابي أفكارا جديدة .	4.39	0.750	0.170	مرتفع جدا	1
2	تقابل نتائج الاعمال التي أنجزها بالارتياح من قبل ادارة الشركة .	4.20	0.909	0.216	مرتفع	2
3	تسود علاقات مميزة مع زبائن الشركة في الداخل والخارج .	3.83	0.927	0.242	مرتفع	5
4	تحترم جميع التعهدات والالتزامات مع المنافسين في بيئة العمل .	4.02	0.902	0.224	مرتفع	3
5	يعمل جميع العاملين من أجل اعلاء سمعة الشركة وتعزيز مكانتها .	3.93	0.953	0.242	مرتفع	4
	المعدل العام	4.074	0.89		مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

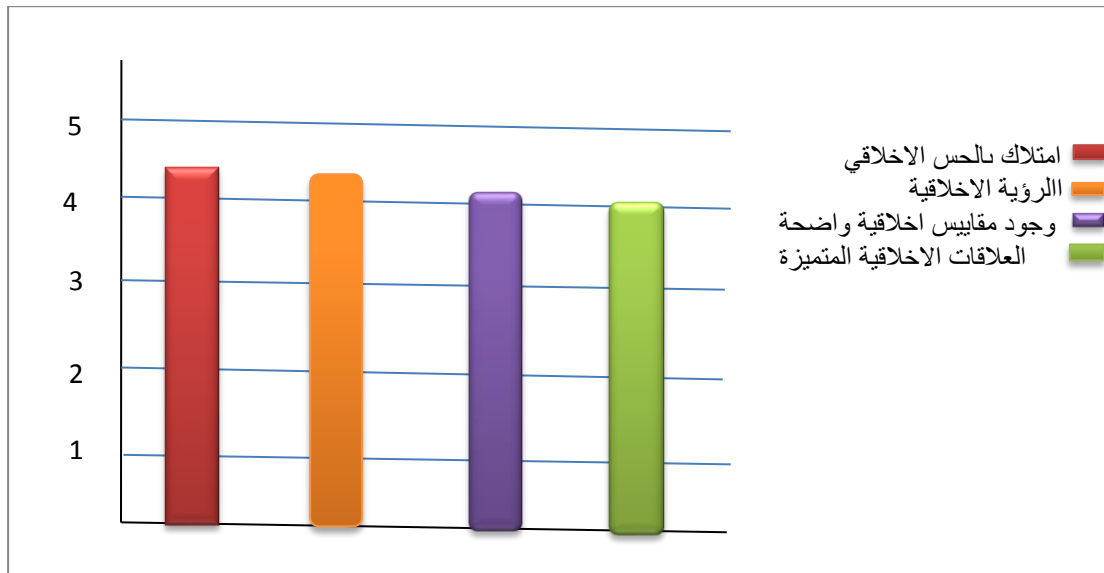
الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير القيادة بالقيم (N=82 فردا في مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية)

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	CV	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1 الرؤية الاخلاقية	4.18	0.95	مرتفع	الثاني
2 امتلاك الحس الاخلاقي	4.19	0.87	مرتفع	الاول
3 وجود مقاييس أخلاقية واضحة	4.13	0.94	مرتفع	الثالث
4 العلاقات الاخلاقية المتميزة	4.074	0.89	مرتفع	الرابع
المعدل العام لمتغير القيادة بالقيم	4.14	0.91	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

وتشير البيانات الواردة في الجدول اعلاه الى وجود تباين في توافر أبعاد القيادة بالقيم في ادارة المنظمة ، حيث ان بعد (امتلاك الحس الاخلاقي) قد حصل على المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية بحسب اجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري (0.87) وهذا يؤشر توافر البعد بمستوى مرتفع جدا حسب مقياس ليكارت ويجب على الشركة تعزيز هذا البعد وكذلك تعزيز بعد (الرؤية الاخلاقية) الذي جاء بالمرتبة الثانية . اما بعد (العلاقات الاخلاقية المتميزة) فكان الاقل من حيث الاهمية النسبية وكان متوسطه الحسابي (4.074) وبانحراف معياري (0.89) وهذا يؤشر توافره بشكل مرتفع حسب مقياس ليكارت ولكن يجب على الشركة تحسين هذا البعد لانه جاء بالمرتبة الرابعة بين ابعاد القيادة بالقيم وكذلك تحسين بعد (وجود مقاييس اخلاقية واضحة) لانه جاء بالمرتبة الثالثة. وبشكل عام كان المتوسط الحسابي لمتغير القيادة بالقيم مرتفعا حسب مقياس ليكارت اذ بلغ (4.14) وبانحراف معياري بلغ (0.91) . والشكل (9) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد القيادة بالقيم والذي يتضح من خلاله وجود تباين في توافر أبعاد القيادة بالقيم في ادارة الشركة .



شكل (8) ابعاد متغير القيادة بالقيم حسب متوسطاتها الحسابية
المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

ثانيا : قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية

يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد وعلى النحو الآتي :-

1- مستوى المعرفة

يشير الجدول (13) الى البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة الدراسة تجاه بعد المعرفة. اذ يظهر في هذا الجدول بان الفقرة (1) الخاصة بـ (تستطيع الشركة من بناء شراكة قائمة على تبادل المعرفة مع شركات أخرى) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية اذ بلغت (3.94) وبانحراف معياري (0.822) يبين الانسجام في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة (مرتفع) في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (تعمل الشركة على بناء قاعدة معلومات رصينة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغت (3.78) وبانحراف معياري بلغ (1.019) يبين اتساق اجابات الافراد المبحوثين وتناغمها وضمن مستوى اجابة مرتفع. وبناء على ما تقدم، فان المعدل العام لبعده مستوى المعرفة بلغ (3.87) وبانحراف معياري عام بلغ (0.923) . وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة مرتفع حسب مقياس ليكارت وهذا المستوى يشير الى توافر البعد

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده مستوى المعرفة (N=82 فردا في مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية)

ت	العبارة	M	S	CV	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	تستطيع الشركة من بناء شراكة قائمة على تبادل المعرفة مع شركات أخرى.	3.94	0.822	0.208	مرتفع	1
2	تتمكن الشركة من فهم القيم الجوهرية التي تسعى اليها .	3.89	0.846	0.217	مرتفع	3
3	تتنوع مصادر المعرفة التي تحصل عليها الشركة .	3.79	1.003	0.264	مرتفع	4
4	تعمل الشركة على بناء قاعدة معلومات رصينة .	3.78	1.019	0.269	مرتفع	5
5	تعمل الشركة بشكل متزايد على تطوير القدرات المعرفية للعاملين .	3.93	0.927	0.235	مرتفع	2
	المعدل العام لبعده مستوى المعرفة	3.87	0.923		مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

وقد كشفت نتائج الوصف الاحصائي ان القيادات الادارية تدعم الاجراءات التي تذهب الى بناء شراكة معرفية مع الشركات الاخرى من أجل توسيع قاعدة معلومات الشركة وتمكينها من مواكبة التطور في كل مجالاته في الداخل والخارج من أجل تحقيق أهداف الشركة .

2- مستوى المهارات

اظهرت البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة الدراسة والمتعلقة ببعدها مستوى المهارات التي تم تجسيدها في الجدول رقم (14) ان اعلى المتوسطات الحسابية الذي بلغ (3.76) وبانحراف معياري (0.854) كان من نصيب الفقرة (1) الخاصة بـ (تستعين الشركة بالخبرات المحلية) مشيرا الى ان اجابات عينة الدراسة هي ضمن اطار من التناسق والانسجام تجاه هذه الفقرة والتي حصلت على مستوى اجابة مرتفع وفق مقياس ليكرت، في حين كان ادنى المتوسطات الحسابية والبالغ (3.30) وبانحراف معياري (1.039) من نصيب الفقرة (2) والخاصة بـ (تستعين الشركة بالخبرات الاجنبية) . مشيرا الى ان اجابات عينة الدراسة هي ضمن اطار من التناسق والانسجام تجاه هذه الفقرة والتي حصلت على مستوى اجابة معتدل حسب مقياس ليكرت وبناء على ما تقدم ، فان المعدل العام لبعدها المحتوى بلغ (3.53) وبانحراف معياري عام بلغ (1.195) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة مرتفع وهذا يؤشر توافر البعد في الموارد البشرية بالمؤسسة وقد كشفت نتائج الوصف الاحصائي الى ان الشركة تعمل وبشكل فاعل على الاستعانة بالخبرات المحلية وهذا دليل على الاعتراف بقدرات الكفاءات الوطنية فضلا عن ما يحققه هذا العامل من تعزيز مالي للشركة ويسهم في زيادة حصة الفرد الواحد من العاملين من الارباح السنوية .

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده مستوى المهارات (N=82 فردا في مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية)

ت	العبرة	M	S	C V	مستوى الإجابة	الاهمية النسبية
1	تستعين الشركة بالخبرات المحلية .	3.76	0.854	0.227	مرتفع	1
2	تستعين الشركة بالخبرات الاجنبية .	3.30	1.039	0.314	معتدل	5
3	مدراء الشركة يجيدون مهارة الاستماع والاصغاء للعاملين .	3.50	1.959	0.559	مرتفع	3
4	يسعى مدراء الشركة على تهيئة برامج تدريب متطورة .	3.63	1.000	0.275	مرتفع	2
5	يعمل مدراء الشركة على ادارة الوقت بشكل جيد وتذليل ضغوطات العمل .	3.45	1.124	0.325	مرتفع	4
	المعدل العام	3.53	1.195		مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

3- مستوى الاتجاهات

يظهر الجدول (15) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعده مستوى الاتجاهات . اذ توضح الفقرة (2) من هذا الجدول والخاصة بـ (السلوك الايجابي) والتي حصلت على اعلى متوسط حسابي والبالغ (3.99) وبانحراف معياري (0.868) وهذه النتيجة تبين تناسق اجابات الافراد عينة الدراسة ، وضمن مستوى اجابة مرتفع. في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (التعايش الجيد مع الثقافات الاخرى) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.73) وبانحراف معياري بلغ (1.007) وتبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة مرتفع وبناء على ما تقدم، فان المعدل العام لبعده مستوى الاتجاهات بلغ (3.87) وبانحراف معياري بلغ (0.934) . وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة مرتفع وهذا يؤشر توافره في الموارد البشرية بالشركة .

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعدها مستوى الاتجاهات (N=82 فردا في مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية) .

ت	العبارة	M	S	C V	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	الانفتاح الذهني .	3.79	0.939	0.247	مرتفع	4
2	السلوك الايجابي .	3.99	0.868	0.217	مرتفع	1
3	الرغبة في التعلم .	3.96	0.895	0.226	معتدل	2
4	التعايش الجيد مع الثقافات الاخرى.	3.73	1.007	0.270	مرتفع	5
5	ذو شخصية متماسكة .	3.96	0.962	0.242	مرتفع	3
	المعدل العام	3.89	0.934		مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

تشير نتائج مستوى الاتجاهات ومن خلال النتائج المعروضة في الجدول (14) ان القيم التي تعمل بها القيادات الادارية في الشركة انعكست بشكل ايجابي على سلوك العاملين داخل الشركة في حين يسجل الضعف كملاحظة في التعايش مع الثقافات الاخرى .

4 - مستوى الممارسة

يشير الجدول (16) الى البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة الدراسة تجاه بعد مستوى الممارسة. اذ يظهر في هذا الجدول بان الفقرة (5) الخاصة بـ (احترام زملاء العمل) والتي حصلت على اعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.28) وبانحراف معياري (0.790) يبين انسجاماً مقبولاً في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة (مرتفع) في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (فعال في فرق العمل الجماعية) على ادنى متوسط حسابي والبالغ (4.07) وبانحراف معياري (0.813) يبين اتساق اجابات الافراد عينة البحث وتناغمها وضمن مستوى اجابة مرتفع . وعلى وفق ما تقدم، فان المعدل العام لبعدها مستوى الممارسة بلغ (4.17) وبانحراف معياري عام بلغ (0.838) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) مما يدل على توافر مستوى الممارسة لدى الموارد البشرية في الشركة المبحوثة .

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده مستوى الممارسة (N=82 فردا في مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية)

ت	العبرة	M	S	C V	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	فعال في فرق العمل الجماعية .	4.07	0.813	0.199	مرتفع	5
2	الالتزام الوظيفي .	4.12	0.852	0.206	مرتفع	3
3	حب التعلم من خلال العمل .	4.27	0.802	0.187	مرتفع جدا	2
4	الشعور بالمسؤولية .	4.09	0.932	0.227	مرتفع	4
5	احترام زملاء العمل .	4.28	0.790	0.184	مرتفع جدا	1
	المعدل العام	4.17	0.838		مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

وقد كشفت نتائج الوصف الاحصائي ان قيم القيادات الادارية قد أثرت بشكل ملحوظ في مستوى ممارسة العاملين وتجلت بشكل واضح في الاحترام المتبادل بين زملاء العمل ولكنها سجلت ضعفا في شحذ همم العاملين من أجل موقف فعال في فرق العمل الجماعية .

وقد بين الوصف الاحصائي لأبعاد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ان مستويات هذه الأبعاد كان ضمن مستوى مرتفع وفق مقياس ليكرت وينسب متقاربة ، وهي نتيجة جيدة وتؤشر على انعكاس جيد لافعال وممارسات القيادات الادارية القائمة على القيم ، ومن خلال هذه النتائج يمكن للشركة العامة للتجهيزات الزراعية ان تقوم بتعزيز مستوى الممارسة ومستوى الاتجاهات ومستوى المعرفة ، وتقوم أيضا بتعزيز مستوى المهارات .

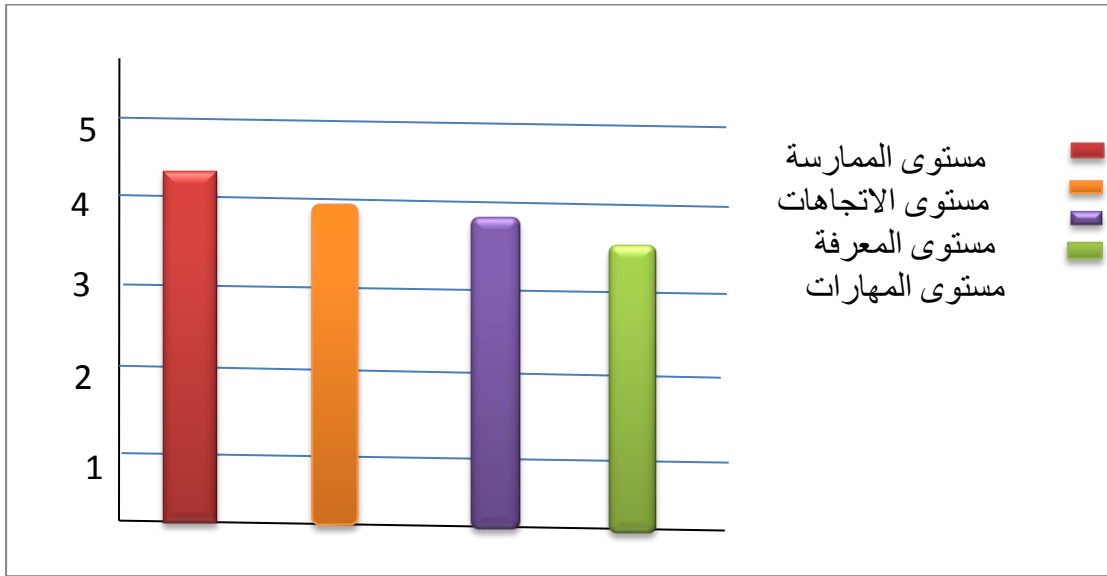
جدول(17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية (N=82 فردا في مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية)

الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي	
الثالث	مرتفع	0.923	3.87	مستوى المعرفة	1
الرابع	مرتفع	1.195	3.53	مستوى المهارات	2
الثاني	مرتفع	0.934	3.89	مستوى الاتجاهات	3
الاول	مرتفع	0.838	4.17	مستوى الممارسة	4
	مرتفع	0.973	3.87	المعدل العام لمتغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

وتشير البيانات الواردة في الجدول(17) الى وجود تباين في توافر القدرات لدى الموارد البشرية الاستراتيجية في الشركة حيث جاء بعد مستوى الممارسة بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية بحسب اجابات عينة البحث ، وجاء مستوى الاتجاهات بالمرتبة الثانية ، ولذا ينبغي على الشركة أن تعمل على تعزيز مستوى الممارسة ومستوى الاتجاهات ، وتعمل على تحسين البعدين الاخرين ، مستوى المعرفة ومستوى المهارات ، حيث حصل بعد مستوى المهارات المطلوبة للعمل على أقل مستوى من الاهمية وكذلك مستوى مستوى المعرفة الذي جاء بالمرتبة الثالثة . وبشكل عام كان المتوسط الحسابي لمتغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية مرتفعا حسب مقياس ليكارت اذ بلغ (3.87) وبانحراف معياري بلغ (0.973) . والشكل (10) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .



شكل رقم (9) ابعاد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية حسب متوسطاتها الحسابية .
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

المبحث الثاني

اختبار فرضيات الدراسة

توطئة

اعتمد الباحث على عدة وسائل لغرض اختبار الفرضيات وهي معامل الارتباط (Pearson) وتحليل الانحدار البسيط واختبار (F). وقد استخدم معامل الارتباط لغرض التحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين ابعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير المعتمد في حين استخدم تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير) اما معامل التحديد (R^2) فأستخدم لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع .

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط:

تتعلق هذه الفقرة بمعرفة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) والمتغير المعتمد (قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية) إذ يعرض في هذا المبحث إمكانية التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث والتي تم صياغتها استناداً إلى مشكلة البحث ، و قد استخدمت الوسائل الإحصائية الخاصة بمعامل ارتباط (بيرسون) لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات البحث، و باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS.23) و الذي يختبر علاقات الارتباط فيما بين المتغيرات الرئيسية و الفرعية ، وقبل البدء باختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (18) يشير ايضاً الى حجم العينة (82) ونوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig)، في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع الجدولية من غير ان تظهر قيمها. فاذا ظهرت علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي: (الفتلاوي، 2012:17).

- 1 - علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10
- 2 - علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30
- 3 - علاقة الارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:- لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .

الجدول (18)

قيم معامل الارتباط بين القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها

العلاقة	Pearson Correlation	N	Sig. (2-tailed)
القيادة بالقيم – قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية	0.748**	82	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

يظهر الجدول (18) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين متغير القيادة بالقيم ومتغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها. وتوضح البيانات الظاهرة في الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت قوية ومعنوية عند مستوى (1 %) $(r = 0.748, p < 0.01)$. وهذه النتيجة لا تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الاولى (العدم) مما يشير الى قبول فرضية الوجود التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين متغير القيادة بالقيم ومتغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .

أما على المستوى الجزئي فكانت الارتباطات كالاتي :-

1-الفرضية الفرعية الاولى:- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاخلاقية وقدرات الموارد البشرية بابعادها .

الجدول (19)

قيم معامل الارتباط بين بعد الرؤية الاخلاقية وقدرات الموارد البشرية بأبعادها

العلاقة	Pearson Correlation	N	Sig. (2-tailed)
الرؤية الاخلاقية – قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية	0.548**	82	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

تشير النتائج الظاهرة في الجدول (19) الى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بعد الرؤية الاخلاقية وقدرات الموارد البشرية بأبعادها . وتبين البيانات الظاهرة في الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت قوية معنوية عند مستوى (1 %) $(r= 0.548, p < 0.01)$. وذلك يعني ان عينة البحث تدرك بعد الرؤية الاخلاقية ومدى ارتباطه بقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية وهذه النتيجة تعكس اهمية الرؤية الاخلاقية ودورها في تحفيز القيادات في الشركة على الاهتمام بقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ، وهذا يؤشر عدم قبول الفرضية الفرعية الاولى (العدم) ، وقبول فرضية الوجود وهي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤية الاخلاقية وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية) .

2- الفرضية الفرعية الثانية :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد امتلاك الحس الاخلاقي وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .

الجدول (20)

قيم معامل الارتباط بين بعد امتلاك الحس الاخلاقي وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعاده

العلاقة	Pearson Correlation	N	Sig. (2-tailed)
امتلاك الحس الاخلاقي – قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية	0.592**	82	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

تظهر المعلومات الواردة في الجدول (20) وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين امتلاك الحس الاخلاقي وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها، وهذا يعني ان عينة البحث تدرك أهمية بعد امتلاك الحس الاخلاقي في التأثير الايجابي بقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ، ووفق هذه النتيجة لاتقبل الفرضية الفرعية الثانية(العدم) ، وتقبل فرضية الوجود وهي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤية الاخلاقية وقدرات الموارد البشرية) .

3- الفرضية الفرعية الثالثة :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وجود مقاييس أخلاقية واضحة وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها.

الجدول (21)

قيم معامل الارتباط بين بعد وجود مقاييس أخلاقية واضحة وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها

العلاقة	Pearson Correlation	N	Sig. (2-tailed)
وجود مقاييس أخلاقية واضحة – قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية	0.649**	82	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

تشير النتائج المذكورة في الجدول (21) الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) بين بعد (وجود مقاييس أخلاقية واضحة) و متغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعاده ، إذ بلغت قيمة مُعامل الارتباط بينهما (0.649) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بينهما وهي ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية موجبة عند مستوى معنوية (1%)، و يعني ذلك ادراك عينة البحث لاهمية بعد وجود مقاييس أخلاقية واضحة ، ولهذا لا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة (العدم) ، وتقبل فرضية الوجود وهي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (وجود مقاييس أخلاقية واضحة) وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية) .

4- الفرضية الفرعية الرابعة :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العلاقات الاخلاقية المتميزة وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها .

الجدول (22)

قيم معامل الارتباط بين بعد العلاقات الاخلاقية المتميزة وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعاده

العلاقة	Pearson Correlation	N	Sig. (2-tailed)
العلاقات الاخلاقية المتميزة – قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية	0.807**	82	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

تظهر المعلومات الواردة في الجدول (22) وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين بعد العلاقات الاخلاقية المتميزة ومتغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها، وهذا يعني ان عينة البحث تدرك أهمية بعد العلاقات الاخلاقية المتميزة في التأثير الايجابي بقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ، ووفق هذه النتيجة لاتقبل الفرضية الفرعية الرابعة(العدم) ، وتقبل فرضية الوجود وهي (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العلاقات الاخلاقية المتميزة وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية) .

اما ترتيب قوة الارتباط لأبعاد القيادة بالقيم بقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها فيمكن توضيحه من خلال قيمة (R) لكل بعد وكما موضحة في الجدول (23) :-

الجدول (23)

ملخص ارتباط ابعاد القيادة بالقيم بمتغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية

ت	ارتباط المتغير المستقل بأبعاده بالمتغير التابع	مقدار الارتباط	قوة الارتباط	قبول او رفض فرضية العدم
1	الرؤية الاخلاقية	0.548**	قوية وموجبة	لاتقبل الفرضية
2	امتلاك الحس الاخلاقي	0.592**	قوية وموجبة	لاتقبل الفرضية
3	وجود مقاييس أخلاقية واضحة	0.649**	قوية وموجبة	لاتقبل الفرضية
4	العلاقات الاخلاقية المتميزة	0.807**	قوية وموجبة	لاتقبل الفرضية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثانيا : اختبار فرضيات التأثير

يهدف الباحث من هذه الفقرة الفقرة الى اختبار فرضيات التأثير لغرض تحديد إمكانية قبولها او رفضها وفق ما مرسوم لها في منهجية البحث ، وستتابع النتائج من خلال استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS.V.23). وكما يأتي :

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة بالقيم في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .

للتحقق من معنوية تأثير القيادة بالقيم في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية وفق الفرضية الرئيسية الثانية ، فإن الجدول (24) يوضح نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر القيادة بالقيم في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .

الجدول (24)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة بالقيم في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .

معامل التحديد R^2	قيمة (F)		القيادة بالقيم	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية 1%	المحسوبة	β	A	المتغير التابع
.559	2.79	101.432	.748	.447	قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (24) ما يأتي :

أ:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (101.432) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.79) عند مستوى دلالة (0.01) . و بناء على هذا لا تقبل فرضية العدم وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة بالقيم في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية و بدرجة ثقة (99%).

ب:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.559) بان القيادة بالقيم قادرة على تفسير ما نسبته (55.9%) من التغيرات التي تطرأ على قدرات الموارد البشرية. أما النسبة البالغة (44.1%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث .

ج:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.748). بان زيادة القيادة بالقيم بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة قدرات الموارد البشرية بنسبة (74.8%) من وحدة انحراف معياري واحد ، والذي يشير الى ان القيادة بالقيم تؤثر بشكل معنوي في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية، إذا لا تقبل فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة بالقيم ومتغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية . هذا على المستوى الكلي اما على المستوى الجزئي فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية الاربعة وكما موضح في الجدول (25) :-

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرؤيا الاخلاقية في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .

الجدول (25)

تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الرؤية الاخلاقية في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية

معامل التحديد R^2	قيمة (F)		الرؤية الاخلاقية	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية %1	المحسوبة	β	A	المتغير التابع
.301	2.79	34.418	.548	1.539	قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (25) ما يأتي :

أ:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (34.418) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.79) عند مستوى دلالة (0.01) . و بناء على هذا لا تقبل فرضية العدم وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء الرؤية الاخلاقية في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية (فرضية الوجود) وبدرجة ثقة (99%).

ب:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.301) بان بعء الرؤية الاخلاقية قادر على تفسير ما نسبته (30.1%) من التغيرات التي تطرأ على قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية. أما النسبة البالغة (69.9%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث .

ج:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.548). بان زيادة الرؤية الاخلاقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة قدرات الموارد البشرية بنسبة (54.8%) من وحدة انحراف معياري واحد ، والذي يشير الى ان القيادة بالقيم تؤثر بشكل معنوي في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ، اذ لا تقبل الفرضية العدم .

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ل امتلاك الحس الاخلاقي في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها .

الجدول (26)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي لقياس تأثير بعء امتلاك الحس الاخلاقي في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .

معامل التحديد R^2	قيمة (F)		امتلاك الحس الاخلاقي	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية 1%	المحسوبة	β	A	المتغير التابع
.350	2.79	43.162	.592	1.513	قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (26) ما يأتي :

أ:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (43.162) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.79) عند مستوى دلالة (0.01) . و بناءً عليه لا تقبل فرضية (العدم) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد امتلاك الحس الاخلاقي في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية و بدرجة ثقة (99%).

ب:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.350) بان بعد امتلاك الحس الاخلاقي قادر على تفسير ما نسبته (35.0%) من التغيرات التي تطرأ على قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية . أما النسبة البالغة (65.0%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث .

ج:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.592). بان زيادة امتلاك الحس الاخلاقي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة قدرات الموارد البشرية بنسبة (59.2%) من وحدة انحراف معياري واحد ، والذي يشير الى ان امتلاك الحس الاخلاقي يؤثر بشكل معنوي في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ، اذاً لا تقبل فرضية العدم .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ل(وجود مقاييس أخلاقية واضحة) في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها

الجدول (27)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد (وجود مقاييس أخلاقية واضحة) في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية

معامل التحديد R^2	قيمة (F)		وجود مقاييس اخلاقية واضحة	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية 1%	المحسوبة	β	A	المتغير التابع
.421	2.79	58.211	.649	1.534	قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (27) ما يأتي :

أ:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (58.211) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.79) عند مستوى دلالة (0.01) . و بناء على هذا لا تقبل فرضية (العدم) وهذا يعني قبول فرضية الوجود (وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعده وجود مقاييس أخلاقية واضحة في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية) . و بدرجة ثقة (99%) .

ب:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.421) بان بعد (وجود مقاييس أخلاقية واضحة) قادر على تفسير ما نسبته (42.1%) من التغيرات التي تطرأ على قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية . أما النسبة البالغة (57.9%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث .

ج:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.649) . بان (وجود مقاييس أخلاقية واضحة) بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة قدرات الموارد البشرية بنسبة (64.9%) من وحدة انحراف معياري واحد ، والذي يشير الى ان بعد وجود مقاييس أخلاقية واضحة يؤثر بشكل معنوي في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ، اذ لا تقبل فرضية العدم .

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعلاقات الاخلاقية المتميزة في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها .

الجدول (28)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد العلاقات الاخلاقية المتميزة في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية

معامل التحديد R ²	قيمة (F)		العلاقات الاخلاقية المتميزة	Constant	المتغير المستقل م. التابع
	الجدولية %1	المحسوبة	β	A	
.651	2.79	149.355	.807	.545	قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (28) ما يأتي :

أ:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (149.355) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.79) عند مستوى دلالة (0.01) . وبناء على هذا لا تقبل فرضية العدم وهذا يعني قبول فرضية الوجود (وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد العلاقات الاخلاقية المتميزة في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية) . و بدرجة ثقة (99%) .

ب:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.651) بان بعد العلاقات الاخلاقية المتميزة قادر على تفسير ما نسبته (65.1%) من التغيرات التي تطرأ على قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية . أما النسبة البالغة (34.9%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث .

ج:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.807) . بان زيادة العلاقات الاخلاقية المتميزة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية بنسبة (80.7%) من وحدة انحراف معياري واحد ، والذي يشير الى ان بعد العلاقات الاخلاقية المتميزة يؤثر بشكل معنوي في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ، اذاً لا تقبل فرضية العدم .

الجدول (29)

ملخص الانحدار الخطي البسيط حول تأثير أبعاد متغير القيادة بالقيم بمتغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .

الترتيب	معامل التحديد ² R	أبعاد المتغير المستقل وقياس التأثير في أبعاد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .	ت
الرابع	0.301	الرؤية الاخلاقية	1
الثالث	0.350	امتلاك الحس الاخلاقي	2
الثاني	0.421	وجود مقاييس أخلاقية واضحة	3
الاول	0.651	العلاقات الاخلاقية المتميزة	4

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يشير الجدول (29) الى تباين تأثير أبعاد القيادة بالقيم بقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية حيث جاء تأثير بعد (العلاقات الاخلاقية المتميزة) بالمرتبة الاولى ، في حين جاء تأثير بعد (وجود مقاييس أخلاقية واضحة) بالمرتبة الثانية ويليه بعد (أمتلاك الحس الاخلاقي) في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الاخيرة جاء تأثير بعد (الرؤية الاخلاقية) . وينبغي على الشركة أن تعزز تأثير بعدي العلاقات الاخلاقية المتميزة وبعد وجود مقاييس أخلاقية واضحة ، وكذلك تحسين بعد امتلاك الحس الاخلاقي وبعد الرؤية الاخلاقية .

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

تمهيد

يتناول الباحث في هذا الفصل في مبحثه الاول أهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها ، بينما جاء المبحث الثاني بعرض التوصيات التي تم الوصول اليها والتي تساعد الشركة المبحوثة على تأكيد تبني القيادة بالقيم لغرض تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .

المبحث الاول

الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث من خلال الدراسة وكما

يأتي:

- 1- ان للقيادة بالقيم أهمية كبيرة للمنظمات بشكل عام لما لها من تأثير كبير في تحقيق أهداف المنظمات وتملكها لموقع تنافسي في السوق يتم من خلال تعزيز قدرات مواردها البشرية الاستراتيجية ، وجاءت نتائج الدراسة الحالية منسجمة مع ما توصلت اليه بعض الدراسات التي سبقت دراستنا والتي أشارت الى أن القيم من أهم ركائز نجاح القادة في عملهم ، وان ممارسة القائد للقيم يؤدي الى نجاح المنظمة التي يعمل فيها .
- 2- تبين من خلال نتائج الدراسة ان على العاملين بذل المزيد من الجهود وفق مبدأ الشعور بالمسؤولية فضلا عن ابداء تعاون أكثر في فرق العمل الجماعية .
- 3- اشارت نتائج الدراسة في الشركة المبحوثة الى تبني القيم والعمل بها من قبل القيادات الادارية وتجلى ذلك في اجابات عينة البحث داخل الشركة .
- 4- أظهرت الدراسة ، ان على ادارة الشركة بذل المزيد من الجهود من أجل توفير مناخ تنظيمي مناسب لاداء العمل ، فضلا عن ضرورة الاهتمام بمشاكل العاملين بشكل اكثر فاعلية داخل الشركة لضمان سير الاعمال بصورة صحيحة .
- 5- اتسم قيادة الشركة بالاتزان في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل مما يجعلها قرارات غير مستعجلة .
- 6- تتسم بعض قيادات الشركة بحب الذات وتفضيل نفسه على الاخرين داخل الشركة مما يسبب انخفاضا في اداء العاملين .

- 7- تشوب العلاقة بين الشركة وزبائنها علاقات غير مميزة مما خلقت حاجز بين ادارة الشركة وزبائنها .
- 8- قدرة الشركة عينة البحث على تطوير القدرات المعرفية للعاملين من خلال تهيئة برامج التدريب والتطوير .
- 9- لوحظ من خلال نتائج الدراسة ان الاهتمام بمشاكل العاملين داخل الشركة لا ترقى الى المستوى المطلوب .
- 10- بالرغم من قيام الشركة ببناء علاقة تعاون معرفي مع شركات أخرى ،الا انها لم تعمل على بناء قاعدة معلومات رصينة يمكن الرجوع اليها في الاوقات المختلفة .
- 11- أظهرت نتائج الدراسة ان الشركة تستعين بالخبرات المحلية أكثر من استعانتها بالخبرات الخارجية .
- 12- أشارت نتائج عينة البحث الى ان هناك ضعفا في اداء العاملين من أجل اعلاء سمعة الشركة وهذا يؤثر ضعفا في الشعور بالمسؤولية لدى العاملين .
- 13- من خلال نتائج الدراسة لوحظ أن للعاملين قناعة بجدوى اعتماد القيم من قبل القادة بالشركة وكذلك بسلوك العاملين الايجابي في الشركة واحترام بعضهم البعض الا أن الدراسة أظهرت أن التزامهم كان بمعدل متوسط على مستوى بعد الممارسة .
- 14- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تباين في توافر القدرات لدى الموارد البشرية في الشركة ، حيث جاء مستوى الممارسة بالمرتبة الاولى ومستوى الاتجاهات بالمرتبة الثانية وتلاه مستوى المعرفة بالمرتبة الثالثة وجاء بالمرتبة الرابعة مستوى المهارات .

المبحث الثاني

التوصيات

استنادا الى الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث في هذه الدراسة الحالية يمكن صياغة عدد من التوصيات ، ويأمل الباحث الاخذ بها من قبل ادارة الشركة العامة للتجهيزات الزراعية والمنظمات الاخرى .

- 1- وضع رؤية أخلاقية للشركة تعد الاساس لعملها ونشرها بين الموظفين للالتزام بها والعمل بأحكامها وجعل تصرفاتهم منسجمة مع بنودها .
- 2- ينبغي على ادارة المنظمة اعطاء دور أكبر لاسلوب القيادة بالقيم واعتماده كمنهج ثابت لتعزيز المعايير الاخلاقية الواضحة وامتلاك الحس الاخلاقي وبناء علاقات أخلاقية مميزة مع العاملين والزبائن من خلال التعامل بشفافية وكسب ثقتهم واطهار التقدير واحترام لهم
- 3- ادخال العاملين والادارات بدورات تدريبية حول أخلاقيات وسلوكيات العمل الاخلاقي ودورها وأهميتها .
- 4- نشر ثقافة القيم الايجابية في الشركة من خلال توزيع بعض النشرات والدوريات عن القيم وأهميتها .
- 5- اختيار أفراد من ذوي القيم السلوكية الايجابية لتسلم المناصب الادارية في الشركة .
- 6- محاربة الفساد الاداري والقيمي داخل الشركة ووضع الضوابط والتعليمات المناسبة .
- 7- جعل أنظمة الحوافز مرتبطة بالسلوك القيمي والاخلاقي ومدى الالتزام بالعمل كونه أحد معايير تقويم الاداء للحصول على الحوافز .
- 8- تخصيص جائزة للقسم أو الفرد الذي يلتزم بمعايير القيم والعمل .
- 9- تعزيز القيم والاخلاق داخل الشركة وزيادة القدرات والمهارات القيادية لخريجي الجامعات من خلال الدورات التدريبية وتوعيتهم بأهمية القيم داخل المنظمة بالوسائل الاعلانية والاعلامية المتاحة داخل الشركة على أن يتولى قسم الاعلام دوره بهذه العملية .
- 10- تعزيز حقوق العاملين داخل المنظمة من خلال انشاء لجان متابعة تهتم بمتابعة مشاكل العاملين الوظيفية المتعلقة بالتقييم والترفيه والمكافئات والعلوات وتوزيع الارباح ويجاد الحلول المناسبة والسريعة لها مما يعزز ثقتهم بادارة الشركة ويعزز من شعورهم بالمسؤولية.

- 11- اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تخصهم والاخذ بأرائهم باعتبارهم جوهر العملية الانتاجية داخل المنظمة والتسليم بأن العنصر البشري يمثل رأس المال الحقيقي للشركة.
- 12- يعد الالتزام الوظيفي مؤشرا ايجابيا ، ويرفع من سمعة الشركة ودليل نجاحها، لذا يتوجب دراسة الاسباب المؤدية لعدم الالتزام من اخلال قامة الدراسات الميدانية لتحديد ما ووضعال المعالجات المناسبة لها .
- 13- تعزيز ثقافة الحوار والتعاون الايجابي بين الموظفين على اختلاف ثقافتهم وانتماءاتهم وتشجيعهم على تبادل المعلومات والمعارف بما يخدم أهداف الشركة .
- 14- ينبغي على ادارة الشركة اتخاذ الاجراءات اللازمة لتنمية روح العمل الجماعي من خلال انشاء فرق العمل الجماعية وزج العاملين فيها بشكل دوري وفق احتياجات الشركة .
- 15- اختيار عدد كبير من الافراد الذين يمتلكون قدرات عالية من المهارات ومن ثم توزيعهم أو اعادة نشرهم في أقسام وفروع الشركة أينما كانت هناك حاجة الى مهاراتهم .
- 16- الاهتمام ببيئة العمل وجعلها مناسبة لتطلعات العاملين وبما يراعي أعمارهم وظروفهم الصحية فضلا عن تدعيم وسائل الاتصالات على جميع المستويات داخل المنظمة من أجل ايصال القرارات والتوجيهات بالسرعة الممكنة والاستماع الى متطلبات العاملين بنفس السرعة .
- 17- توظيف الخبرة المعرفية المتراكمة الموجودة في الشركة فضلا عن تهيئة برامج تدريب متطورة وبشكل مستمر لرفع مهارات العاملين وزيادة قدراتهم الذهنية .
- 18- ينبغي على الشركة أن تعمل على بناء قاعدة معلومات رصينة وادامتها بشكل دوري من خلال علاقات التعاون المعرفي مع المنظمات الاخرى أو من خلال المصادر الحكومية الرسمية وغير الرسمية للرجوع اليها في مختلف الاوقات .
- 19- ينبغي على الشركة ان تقوم بزج القادة الحاليين والمهيأين للقيادة في مراكز اعداد لتدريبهم على اعتماد القيم كأسلوب لا بد منه في التعامل مع موظفي الشركة .
- 20- اجراء التقييم الدوري الشامل والكامل لقدرات الموارد البشرية في الشركة مع معرفة الاهداف التطويرية التي تسعى اليها الشركة ، ثم القيام بعملية التكامل بينهما ، لان امتلاك الموارد البشرية للقدرات المطلوبة يجعلها أكثر قدرة على تحقيق الاهداف التطويرية .

المبحث الثالث المقترحات المستقبلية

لاهمية مواكبة الشركة للتطورات والتغيرات السريعة في بيئة الاعمال و لضمان تحقيق الاهداف المنشودة للشركة ، فلا بد من استكمال هذا الجهد من خلال التركيز على تكرار هذه الدراسة بمجاليها ، القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية والتي تعد من الموضوعات التي بحثت على نطاق ضيق وذلك من خلال :

1- القيام بدراسة حالة لاحدى المنظمات العربية أو الاجنبية عن كيفية تبني وتطبيق القيادات الادارية للقيم واسهاماتها في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية لضمان المنافسة والنمو وكيفية ادارة هذه القدرات .

2 – يوصي الباحث ادارة الشركة بكتابة ميثاق فعلي يتضمن القيم الواجب تبنيها والعمل بها في التعامل مع الزبائن في الداخل والخارج .

3 تشكيل لجنة خاصة مهمتها قياس ومتابعة مهارات القيادات الادارية واسلوبهم ومدى تمسكهم وتطبيقهم للائحة القيم الموضوعه .

المصادر العربية

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : الكتب العربية

- 1- أبو النصر،مدحت محمد ، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، أيتراك للطباعة والنشر ، القاهرة ، ط1، 2005.
- 2- أبو بكر،مصطفى محمود ، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط1 ، 2010 .
- 3- أبو سن،احمد ابراهيم ، ادارة الموارد البشرية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، (ب.ط) ، 2009 .
- 4- إسماعيل محمد السيد وآخرون ، تنمية المهارات القيادية والسلوكية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية ، القاهرة، ط1، 1997.
- 5- الجارودي، ماجدة بنت ابراهيم ، قيادة التحويل في المنظمات مدخل الى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع،الرياض ، 2011.
- 6- جلاب ،إحسان دهش ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2011.
- 7- جلاب، ماجد زكي ، تعلم القيم وتعليمها ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، ط3، 2010 .
- 8- جيمس كوزي وباري بوسنر ، القيادة تحد ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط3 ، 2005.
- 9- الخطيب، رواح والخطيب، أحمد وجيه ، الادارة والاشراف التربوي، دار الامل، الاردن ، 2000.
- 10- داغر،منقذ محمد وصالح،عادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي،دار الكتب للطباعة ، بغداد ، 2000 .
- 11- درويش،محمد أحمد ،نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة،عالم الكتب،القاهرة ،2009.
- 12- دياب ،محمد اسماعيل ،الإدارة المدرسية . دار الجامعة الحديثة – مصر ، 2001.
- 13- رانجيت سينج مالهما ، ، تعزيز الجودة الشخصية ، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة العربية الأولى ، 2005 .

- 14- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010 .
- 15- السامرائي ، نبيهة صالح ، العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية ، زهران للنشر ، الأردن، 2003.
- 16- السقا ، محمد ، أثر القيم على فعالية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال ، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مصر ، 2006.
- 17- السكارنة، بلال خلف ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة ، عمان ، ط1، 2009.
- 18- سليمان ، محمد أحمد ووهب سوسن عبدالفتاح ، الرضا والولاء الوظيفي قيم واخلاقيات العمل ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، ط1، 2011.
- 19- السويدان ، طارق محمد والعدلوني محمد أكرم ، مدخل إلى العمل المؤسسي ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض، ط3، 2012.
- 20- السويدان ، طارق محمد والعدلوني محمد أكرم ، القيادة في القرن 21 ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، ط1، 2001.
- 21- السويدان، طارق محمد وباشراحيل فيصل عمر ، صناعة القائد ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط2، 2003 .
- 22- صدام، محمد ، الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه إداري حديث، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة، بسلطنة عمان، 2004 .
- 23- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2008 .
- 24- العتيبي، مشاعل بنت ذياب، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات ،دراسة مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية ،الرياض، المملكة العربية السعودية ،2009.
- 25- العدلوني، محمد أكرم، العمل المؤسسي، دار بن حزم للطباعة والنشر، بيروت ، ط2002، 1 .
- 26- العريمي ، محمد فايل ، القيم العشر :إعادة إحياء القيم والاتجاهات الإيجابية كجزء من عملية اختراع الحكومة ، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ، بيروت ،لبنان ، 2002 .
- 27- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.

- 28- عياصرة، علي & الفاضل محمد محمود عودة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
- 29- الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 30- الفتلاوي، وسهيل محسن كاظم، كفايات التدريس : المفهوم .التدريب.الاداء، دار الشرق للنشر والتوزيع، 2003 .
- 31- فهمي، مصطفى أبو زيد وعثمان حسين، 2003، الإدارة العامة،الدار الجامعية الجديدة،الاسكندرية، 2003 .
- 32- فيليب سادلر، القيادة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2008 .
- 33- القيسي، فاضل حمد والطائي علي حسون، الإدارة الإستراتيجية .نظريات . مداخل .أمثلة وقضايا معاصرة " الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .
- 34- كلادة، ظاهر،الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997 .
- 35- كنعان، نواف سالم، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
- 36- كنعان، نواف سالم، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، الإصدار الثامن، 2009.
- 37- كوفي، أرسنتين، القيادة المرتكزة على المبادي، مكتبة جرير، الرياض، (ب. ب)، 2013 .
- 38- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي في ظل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، (ب. ط)، 2003.
- 39- محمد سيد جاب الرب، القيادة الإستراتيجية، بدون دار النشر، الطبعة 1، مصر، 2012
- 40- مرسي، محمد منير. الإدارة المدرسية الحديثة، عالم المكتبة: القاهرة، 2001 .
- 41- مسعودان، أحمد، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، من تنظيم قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس سطيف، يومي 9-8 أبريل 2007 .
- المصادر العربية
- 42- المغربي، كامل وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 1995 .
- 43- المكاوي، محمد محمود، 2009 م، دور القيم والأخلاق لرجال الأعمال في البنوك الإسلامية، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2009 .

- 44- نجم، نجم عبود ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، دار صفاء للطباعة ، عمان ، ط1، 2011 .
- 45- الهاشمي، عبدالحميد محمد ، التوجيه والإرشاد النفسي - الصحة الوقائية ، دار الشروق ، جدة (ب ط)، 1994.
- 46- هاوس، بيتر ج. نورث ، القيادة الإدارية :النظرية والتطبيق، ترجمة، المعيوف، محمد بن معاذ، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006 .
- 47- الهواري، سيد ، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 2005 .
- 48- هيجان ، عبدالرحمن ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1998 .
- 49- اليماني، عبد الكريم علي، القيم في الفكر التربوي والاسلامي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011 .

ثالثاً : الرسائل والاطاريح

- 1- أقطي ، جوهرة ، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013- 2014 .
- 2- التركي ، صالح تركي ، واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي ، دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، الرياض ، جامعة الملك سعود، 2001.
- 3- السقاف، صفوان أمين سعيد، القيادة بالقيم وأثرها على اداء العاملين ، الولاء التنظيمي كمتغير وسيط ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا ، 2015 .
- 4- الفتلاوي ، ميثاق هاتف ، تأثير مكانة المنظمة في تحقيق الاداء المتميز من خلال الدمج المنظمي ، أطروحة مقدمة مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2012 .
- 5- الكرعوي ، محمد ثابت فرعون، استراتيجيات ريادية الاعمال لتبني أنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية، أطروحة غير منشورة مقدمة الى جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، 2015 .

رابعاً : المجلات والدوريات

- 1- السقاف،صفون أمين سعيد، ومحمد ابراهيم أبو سن،أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي،حالة تطبيقية على المنظمات اليمنية ،مجلة العلوم الاقتصادية ، 2015 .
- 2- ابراهيم،علي عبد الله،الادارة بالقيم مسؤولية مؤسسية، الشبكة الاقليمية للمسؤولية الاجتماعية،2016 .
- 3- جاد الله،فاطمة علي و سوزان جمال الدين ذهني،اطارات متكاملة لدراسة أخلاقيات العمل، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، جامعة القاهرة ،كلية التجارة،العدد 70 ،الجزء الثاني،2008.
- 4- فرحات،فاروق،أسس اختيار وتطوير القيادة الادارية المبدعة من خلال معايير ادارة الجودة الشاملة،المؤتمر السنوي الرابع في الادارة،القيادات الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي،الجمهورية العربية السورية ،دمشق،13-16 اكتوبر2003 .
- 5- محمد، مروي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية مجلة الدراسات المالية والمصرفية ،العدد الثاني،ص76 ، 2013 .
- 6- مصطفى، أحمد سيد، نحو قيادة ابداعية لموارد بشرية تنافسية ، المؤتمر العربي الثاني في الادارة ،القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للادارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،4،2001 .
- 7- مقدم، عبدالحفيظ ،علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك " : دراسة أمبيريقية "مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول والثاني، مجلد(2) ، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت،1994 .
- 8- هامان حسن علي ، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية ، المؤتمر العربي الثاني في الادارة ،القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للادارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،449،2001 .
- 9- الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (JICA) ، وزارة الزراعة والري الاتحادية ، السودان .2014

المصادر الاجنبية

A. Books

- 1- Agrawal,G.R, Human Resource Development in Nepal, M.K .publishers, Bhotahity, Kathmandu, Nepal and Schuster,2002.
- 2- Armstrong, Michael, Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London,2008 .
- 3- Badaracco, J. ,“The discipline of building character” 1988.
- 4- Balgobind, Prabeen, The relationship between human resources management practices and organization performance in the manufacture sector of the beer industry in south Africa, University of Pretoria, P. 14.2007.
- 5- Bass, B. M, Leadership Psychology and Organizational Behavior, Harper and Row Publishers, New YorK,1960.
- 6- Bass, B.M. Stogdill’s handbook of leadership,New York : Free Press.1981.
- 7- Berghman, Liselore ,Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms, Ph. D. Dissertation, University of Rotterdam,2006 .
- 8- Briggs , John ," Indigenous knowledge: A false dawn for development theory and practice? , Progress in Development Studies,2013 .
- 9- Burns, J.M. , Leadership, New York: Harper and ,1978 .
- 10- Catwright D,& Zander A, Group Dynamics,Research and theory, N.Y.Harper & Row publisher,1958 .
- 11- CHAPAGAIN , CHANDI. PRASAD , "Human Resource Capacity Building Through Appreciative Inquiry Approach in Achieving Developmental Goals" Submitted in fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of philosophy,2004 .

- 12- Cohen ,J. & Cohen ,P, " Applied Multiple Regression /Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", New York: Lawrence Erlbaum Associates,1983 .
- 13- Conger, J. , Winning em' over. New York: Simon .
- 14- Covey, S , Principle-centered leadership. New York,1991 .
- 15- Cravens. David, &Piercy, Nigel, F, Strategic Marketing, 8th ed., McGraw- Hill Company, New York, USA, 2006 .
- 16- Cravens. David, &Piercy, Nigel, F, Strategic Marketing, 8th ed., McGraw- Hill Company, New York, USA , 2006 .
- 17- Daft, Richard L. , Organization Theory and Design, south – western Thomson, 8th ed., ohio, VSA,2004 .
- 18- Davidsson ,Per," The Entrepreneurship Research Challenge ",2th Edition ,Edward Elgar PublishingLimited,UK, 2008.
- 19- Dessler, Gary , Fundamentals of Human Resource Management. 2nd ed., Boston, Pearson Education,p,13.2012 .
- 20- Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Franci, 2004.
- 21- Fiedler,F,E,A, Theory of leadership Effectiveness,N.Y,Mac Graw Hill,1967 .
- 22- George, jhnfer & Jones, gareth\" Understanding and managing Organizational Behavior" SIXTH EDITION, PRENTICE HALL .Pearson ,new jersey, 2012 .
- 23- Guest, D. E. , Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. International Journal of Human Resource Management, 83,1997 .
- 24- Hellriegle,Don,Slocum,John;&Wood man, Richard, 1989 .

- 25- Heresy, paul,& Blanchard, Kenneth, Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources, New Delhi, Prentice-Hall of india, Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 1996 .
- 26- Hill , Charles W.L. and Jones, Gareth R . " Strategic Management : An Integrated Approach" 8th Edition, Houghton Mifflin Company , USA, 2008.
- 27- Jones, Gareth .R and Jennifer M .George, " Contemporary Management. " 4th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2006 .
- 28- Kanter, R , Power Failure in Management Circuits, *Harvard Business Review*, (July-August), 1979 .
- 29- Ketkar, Sumita and Sett, P.K., " Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model", *The International Journal of Human Resource Management*,2010 .
- 30- Laflam ,Marcel, Le management: approche systématique, Getan morin, Canada, 1981.
- 31- Lasswell, H.D.& Kaplan A, Power and societs, A, Framework for political Inquiry,N.Y,1950 .
- 32- Lebow, R., & Simon, W.L. , Lasting change: th,1997.
- 33- Likert , Rensis, New patterns of management, N.Y,Hill book,co ,1961 .
- 34- Lucas, H., Information Systems: Concepts for Management, McGraw-Hill Co., New Jersey,1986 .
- 35- Luthans , Fred, " Organizational Behavior " 11 th ed , Mc Graw Hill,2008 .
- 36- Luthans, Fred , "Organizational Behavior An Evidence-Based Approach", 12th Edition, The McGraw-Hill.U.S.A,2011 .

- 37- Marr, Bernard, Strategic Performance Management, Elsevier LTD, London, UK,2006 .
- 38- Mc Cuire, William J., The Nature of Attitudes and Attitudes Change, In Lindzey & Aronson (eds.), The Handbook of social psychology.California, Addison Wesley Publishing Co., Vol.3,1969 .
- 39- Mclean,Scott;Feather,Joan and Jones Butler, Davide," Building Health Promotion Capacity :Action for Learning ,Learning from Action ",The University of British Columbia,2005 .
- 40- Merriam-Webster Online Dictionary , <http://www.merriam-webster.com> (21 May. 2005).
- 41- Micheal , Marquardt, J. Buhding The Learning Organization; Mastering the 5 Elements for Corporate Learning , U.S.A, Davis-Blak publishing company,2002 .
- 42- Mullins,Laurie, Management & ORGANISATIONAL BEHAVIOUR",9th EDITION , prentice hall person,2010 .
- 43- Muna, Farid A.m , " 7 metaphors on management , tool for managers in the Arab world " Gower publishing . UK,2003 .
- 44- Nieuwenhuizen ,Cecile, "Entrepreneurial Skills Entrepreneurship Series ",2th Edition, Juta and Company Ltd,2008 .
- 45- Noe , R. A., Hollenbeck , J. R. & Wright , P. M, "Human resource management :Gaining a competitive advantage ," Sixth Edition , McGraw – Hill/ Irwin, Organizational Behavior,st, paul, west publishing Co,2008 .
- 46- Papin , Robert , L'art de diriger, Dunod, Paris, 1995.
- 47- Pascano, Catherine, Le statut juridique de managers, paris, 1964.
- 48- Pierre G, La gestion moderne, Getan morin éditeur, Canada, 2004.

- 49- Porter ,M.E. " Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors "Simon & Schuster Inc. , Free Press, NewYork, 1980 .
- 50- Prahalad. C. K. & Hamel, G, The Core Competencies of The Corporation, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, May-June,1990 .
- 51- Priffner, T and Prethus , Public Administration, New York, The Ronald Press Co, Fb the d,1967 .
- 52- Rickett , Daniel , " Capacity Building" Journal. All rights reserved ,2000 .
- 53- Robbins, Stephen P. and Judge Timothy A, " Organizational Behavior " 15th ed. By Pearson Education , Inc., publishing as prentice Hall.p,3,5,2013
- 54- Rokeach,M , The nature of human values, New York; Free press Row,1973 .
- 55- Salas,Eduardo;Bowers,Clint A.and Edens,Eleana, "Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resources Management Training ",Taylor and Francis,USA,2001.
- 56- Schilling, Melissa A., " Strategic Management of technological innovation" international edition, Mc Grow-Hill, Singapore, 2008.
- 57- Schmidt, Cillie and T. Meyer" An integrated approach to HR Capacity Building", Management Today, October, 2008.
- 58- Selzink, P., Leadership in Administration , N. Y. Harper & Row, shared values process that makes companies great,1957 .
- 59- Sheet, Information , "Introduction to Human Resource Capacity Building "Copyright Australian Volunteers International May, 2006 .
- 60- Stodgdill, R.M , Leadership , Membership and Organization, Interstate Publishers,1958 .

- 61- Tannembaum, A , Leadership, sociological Aspects, international Encyclopedia of social sciences, vol, 9-10, N.Y, The Mac Millan, 1972 .
- 62- Tsai , Wen-hui & Tsai , Ming-hong & Tunli , Sheng & Lin , Chinho , " Harmonizing firms. knowledge and strategies with organizational capabilities " , Journal of Computer Information Systems , Accepted: February 17. *values*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers,2012 .
- 63- Velde ,Christine R,"International Perspectives on Competences in The Work Place :Implementations For Research Policy and practice,2th Edition,Springer Science and Business Media B.V.,New York,2009 .
- 64- Wall ,S., Zimmeran ,C., Klingebiel ,R., Lange , D ,"Strategic Reconfigurations Building dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries. Edward Elgar Publishing Limited , 2010 .
- 65-Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, "Strategic management and Business Policy :Achieving Sustainability ",12th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, York: Free Press,2010 .
- 66-Zehou. SUN & Yungang SUN " Research on New Generation Farmer Human Resource Capacity Structure and Measurement Model Construction" , 2011.
- 67- Kraemer,Harry M.Jansen,The Four Principles of Values-Based Leadership,2011.

B. Journals & Periodicals

- 1- Amit, R. and Schoemaker, P. J.H, Strategic assets and organizational rents. Strategic Management Journal, Vol. 14,No.1,1993.

- 2- Chen , Andrew N. K. , " Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers, *Mis Quarterly* Vol. 29 No. 2, 2005.
- 3- Day, G. ,The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*,Vol.58,No. 4,1994.
- 4- Dumitriu , Constan]a & Timofti , Iulia-Cristina & Dumitriu , Gheorghe, "Cognitive and Meta – Cognitive Competencies of the Beginning Teachers intervention Strategies for Socloprofessional insertion " , *Review of research and social intervention* , Vol. 35, 2011.
- 5- Dutta,Santanu.Narasimhan,Om.Rajiv,Surendra , Conceptualizing and measuring capabilities : methodology and empirical. *Strategic Management Journal*,Vol.26, 2005 .
- 6- Ethiraj, Sendil K., Prashant Kale, M. S. Krishnan and Jitendra V. Singh,Where Do Capabilities Come from and How Do They Matter? A Study in the Software Services Industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 1,2005.
- 7- Helfat, C., & Peteraf, M, The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*,Vol. 24,No.10,2003
- 8- *Journal of Health and Human Services Administration* .
- 9- *Journal Of management* , VOL.24, No. 3,1998.
- 10- Lertputtarak , Sarunya , " The Influence of HR, IT, and Market Knowledge Competencies on the Performance of HR Managers in Food Exporting Companies in Thailand " , *International Business Research* , Vol. 5, No. 1,2012 .
- 11- Martina, Königová & Hana, Urbancová & Jiří , Fejfar , " Identification -iof Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations " , *Journal of Competitiveness* , Vol. 4, Issue 1,2012 .

- 12- Nag , Rajiv & Corley , Kevin G.&Gioia , Dennis , " The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change Via Knowledge Grafting , Academy of Management Journal , Vol. 50, No. 4, 2007.
- 13- Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda , The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1,2009 .
- 14- Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda , The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1,2009 .
- 15- Smith, Easterby , M., & Prieto, I. M, Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning.British Journal of Management,Vol. 19,2008 .
- 16- Stephen B , Fawcett, Some Values Guiding Community Research and Action. Gournal of Applied Behavior Analysis, 24, no.4,1991.
- 17- Stohr, Edward A. and Muehlen, Michael zur, " Business Process Management: Impact on Organizational Flexibility", Global Journal of Flexible Systems Management. Vol. 9. No, 4,2008 .
- 18- The Journal Of JVBI,James Otool .
- 19- Wernerfelt , B. " A Resource – Based View of The Firm ", Strategic Management Journal , Vol. 5 , No. 2, 1984.
- 20- Zahra , Shaker & Nielsen , Anders , " Sources of Capabilities , Integration and Technology Commercialization " , Strategic Management Journal , Vol . 23 ,2012 .

C. Thesis's & Dissertations

- 1- Akwel, Cynthia, A, The process of creating dynamic capabilities .
Unpublished Dissertation, Loughborough University, 2007.

D. Internet

- 1- <http://mawdoo3.com> 2015.
- 2- <https://hudamidani.wordpress.com> 2015/2/13.
- 3- Medical University of South Carolina.
- 4- التقرير الثاني بشأن الحوكمة في أفريقيا (اللجنة الاقتصادية 2009).pdf
- 5- workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN92613.pdf.
- 6- www.druid.com .
(https://en.wikipedia.org/wiki/Dynamic_capabilities).

الملحق (1)

أسماء السادة المحكمين

الجامعة	التخصص	اسماء الأساتذة	ت
بغداد	ادارة استراتيحية	أ.د. علي حسون الطائي	1.
المستنصرية	موارد بشرية	أ.د. انتظار الشمري	2.
المستنصرية	سلوك تنظيمي	أ.د. رفاء فرج سموعي	3.
الكوفة	موارد وادارة عمليات	أ.د. يوسف حجيم الطائي	4.
كربلاء	ادارة استراتيحية	أ.د. أكرم محسن الياسري	5.
كربلاء	نظم معلومات	أ.د. فيصل علوان الطائي	6.
بغداد	سلوك تنظيمي	أ.م.د. عبد الرحمن الملا	7.
بغداد	سلوك تنظيمي	أ.م.د. ناظم جواد	8.
المستنصرية	ادارة معرفة	أ.م.د. لمياء سلمان الزبيدي	9.
الكوفة	سلوك تنظيمي	أ.م.د. علي رزاق	10.
الكوفة	سلوك تنظيمي	أ.م.د. هاشم العبادي	11.
كربلاء	سلوك تنظيمي	أ.م.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	12.
كربلاء	ادارة مالية	أ.م.د. سعدي أحمد الموسوي	13.
كربلاء	ادارة عمليات	أ.م.د. محمود فهد الدليمي	14.

ملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

نموذج الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة التي بين أيديكم تهدف إلى دراسة (دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية) دراسة تطبيقية لآراء عينة من المدراء والعاملين في مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية في بغداد (شركة ممولة ذاتيا واحدى تشكيلات وزارة الزراعة) وهي أداة بحثية لرسالة الماجستير في إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء .

راجين تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانة بعناية ووضوح، ونظراً لما نعهدده فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات الاستبانة، لذا نرجو الإشارة بعلامة (✓) تحت الإجابة التي تختارونها، ونود إعلامكم بأن المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض الدراسة فقط، لذا لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة، وأخيراً نشتمن جهودكم وتعاونكم معنا.

مع خالص شكرنا وتقديرنا..

أ . د . علاء فرحان طالب
المشرف

محمد رسول علي
الباحث

المحور الأول:- معلومات عامة

الشركة العامة للتجهيزات الزراعية

1. اسم المنظمة : -

2. الجنس: -

نكر أنثى

3. العمر: -

40 سنة فأقل 41-50 51-60 60- فأكثر

4. المؤهل العلمي: -

إعدادية فما دون بكالوريوس دبلوم فني
 دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

5. الاختصاص: -

فني إداري

6. المركز الوظيفي: -

رئيس قسم مسؤول شعبة موظف

7. سنوات الخدمة:-

5 سنوات فأقل 6-10 11-15 16-20
21-25 25 فأكثر

المحور الثاني:- القيادة بالقيم

عرفت القيادة بالقيم بأنها اسلوب قيادي متميز، وفلسفة ادارية تنطلق من ضرورة اهتمام القادة في أي منظمة بجميع العاملين فيها، حيث يركز هذا الاهتمام على نوع الاسلوب القيادي، واهتمامه بالتعامل مع العاملين وفق قيم ومبادئ أصيلة، يعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومساواة وبكل شفافية ومصداقية. مما يسهم في الاثر الايجابي لادائهم ويرفع من ولائهم وحبهم لمنظمتهم، حيث يعتبرون أنفسهم شركاء فيها ، وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة ومقارنة مع المنظمات الاخرى باعتبار القيم هي الموجه، والدافع لسلوك الافراد.(نجم،2011:337)و(السقاف وأبو سن،2015:82). ويتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد هي :-

1 – الرؤية الاخلاقية

اضافة الى ما يمتلكه القادة من رؤية استراتيجية يمتلك القائد الاخلاقي رؤية أخلاقية ذات أبعاد أكثر من الابعاد العادية للرؤية الاستراتيجية فيضفي البعد الاخلاقي والقيمي الى خياراته الاستراتيجية وتعتبر معيارا ومقياسا مميزا لما يريد أن يصل اليه سواء في الاهداف أو الوسائل والاساليب.

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1.	رئيسي في العمل متزن في اتخاذ قراراته .					
2.	رئيسي في العمل روحه المرححة تجعلني أكثر حبا وراحة بالعمل .					
3.	رئيسي في العمل ذو نظرة عادلة في منح الحوافز للعاملين .					
4.	رئيسي في العمل أنيق في هندامه مما يجعله نموذجا أحتذي به عملا وشكلا ولانه يعد تلك المزايا مهمة في العمل.					
5.	رئيسي في العمل دؤوب في متابعة ظروف العمل من أجل توفير أجواء مناسبة للعاملين .					

2- امتلاك الحس الاخلاقي

اذ يمتلك القائد بالقيم الحس الاخلاقي في التعامل اليومي مع الانشطة والمهام اليومية ويطبق الممارسات الاخلاقية بتعامله الانساني مع افراده .

ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	نوعاً ما	لا اتفق	لا أتفق تماماً
6.	رئيسي في العمل يعد مشاكل العاملين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام .					
7.	رئيسي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه .					
8.	رئيسي في العمل يهتم بتقديم المساعدة اذا واجهتني صعوبة في العمل .					
9.	رئيسي في العمل يمتلك صفات أخلاقية مميزة تنعكس بشكل ايجابي على العاملين .					
10.	طبيعة العلاقة مع رئيسي في العمل تسمح لي بالتحدث معه بحرية حول مشاكل العمل .					

3- وجود مقاييس أخلاقية واضحة

وهي التي تتسم ذات بعدين أساسيين: الاول يتمثل في كونها قيماً أخلاقية تصلح لان تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الاوقات والظروف. الثاني : يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الاخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين .

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
11.	يمكن الوثوق بالقرارات والتغييرات التي تقوم بها إدارة المنظمة .					
12.	إدارة المنظمة تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين .					
13.	يمكن الاعتماد على إدارة المنظمة في انجاز افضل ما يمكن للعمل .					
14.	إدارة المنظمة تلتزم بتعهداتها تجاه العاملين .					
15.	إدارة المنظمة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الاخرين عند اتخاذها القرارات .					

4- العلاقات الاخلاقية المتميزة

يكون للقائد بالقيم علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الاطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية من زبائن وموردين أو منافسين وغيرهم وهي تعمل ببناء سمعة ممتازة.

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
16.	استشارة الاخرين تلهمني افكارا جديدة تساعدني في تجاوز صعوبات العمل .					
17.	اشعر بالفخر عندما أقوم بالعمل مع أطراف خارجية مرتبطة بالشركة بمصلحة متبادلة .					
18.	أمتلك علاقات مميزة مع زبائن الشركة في الداخل والخارج .					
19.	عدم التفريط بحقوق العاملين والالتزام بالتعهدات .					
20.	نعمل دائماً من أجل اعلاء سمعة الشركة وتعزيز مكانتها .					

المحور الثالث:- مقاييس بناء قدرات الموارد البشرية

أشار (Dessler) الى مفهوم قدرات الموارد البشرية بالمهارات والمعارف التي تمتلكها الموارد البشرية وتنعكس في سلوك ملاحظ للأداء. إذ يتم تجميع معارف العاملين المتأتية نتيجة التعلم المتراكم، لتستخدم في إضافة القيمة وفي تنفيذ الاستراتيجيات التي تدعم أداء المنظمة ورضا الزبون. (Dessler, 2012:113).

ويتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد هي :

1- مستوى المعرفة

إلى إي مدى تتوافر المقومات الأساسية المطلوبة في الشركة لتسهيل رفع مستوى معرفة الموارد البشرية بشكل فاعل .

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1.	تستطيع الشركة من بناء شراكة قائمة على تبادل المعرفة مع شركات أخرى .					
2.	قدرة الشركة على فهم القيم الجوهرية التي تسعى إليها.					
3.	تنوع مصادر المعرفة التي تحصل عليها الشركة .					
4.	قدرة الشركة على بناء قاعدة معلومات رصينة في الشركة .					
5.	تهتم الشركة بشكل متزايد من تطوير القدرات المعرفية للعاملين .					

2- مستوى المهارات

إلى إي مدى تتوافر المقومات الأساسية المطلوبة في الشركة لتطوير مهارات الموارد البشرية بشكل فاعل عبر تواجد كل مما يأتي جزئياً أو كلياً .

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
6.	تستعين الشركة بالخبرات المحلية .					
7.	تستعين الشركة بالخبرات الاجنبية .					
8.	يتمتع قادة الشركة بمهارة الاستماع والاصغاء .					
9.	تمتلك الشركة برامج تدريب متطورة .					
10.	تستطيع الشركة تذليل ضغوطات العمل من خلال ادارة الوقت بشكل فاعل .					

3- مستوى الاتجاهات

إلى إي مدى تتوافر المقومات الأساسية المطلوبة في الشركة لتسهيل تحديد اتجاهات الموارد البشرية بشكل فاعل وذلك لسيادة كل من .

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
11.	الانفتاح الذهني.					
12.	السلوك ايجابي .					
13.	الرغبة في التعلم .					
14.	التعايش مع الثقافات الاخرى .					
15.	يملك شخصية متماسكة .					

4- مستوى الممارسة

تتوافر المقومات الأساسية المطلوبة في الشركة لمعرفة مستوى التطبيق والممارسة بشكل فاعل وذلك عبر كل أو بعض مما يأتي.

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
16.	فعال في فرق العمل الجماعية .					
17.	الالتزام الوظيفي .					
18.	حب التعلم من خلال العمل .					
19.	الشعور بالمسؤولية .					
20.	احترام زملاء العمل .					

الملحق (3)

المقابلات والزيارات

تاريخ الزيارة	موضوع الزيارة	الموظفون المعنيون	ت
	توضيح فقرات الاستبانة	الشركة العامة للتجهيزات الزراعية	
2016/5/4	توضيح فقرات الاستبانة	مدير قسم الدراسات	.1
2006/5/4	توضيح فقرات الاستبانة	مدير قسم البحث والتطوير	.2
2006/5/4	توضيح فقرات الاستبانة	مدير قسم الشؤون الادارية	.3
2006/5/4	توضيح فقرات الاستبانة	مدير قسم المخازن	.4
2006/5/4	توضيح فقرات الاستبانة	مدير القسم القانوني	.5
2006/5/4	توضيح فقرات الاستبانة	مدير التدقيق	.6
2006/5/7	توضيح فقرات الاستبانة	مسؤول شؤون المواطنين	.7
2006/5/7	توضيح فقرات الاستبانة	مسؤول اعلام الشركة	.8
2016/5/14	توضيح فقرات الاستبانة	مدير فرع الشركة في محافظة كربلاء	.9

Abstract

Researcher goal of this study to identify the role of values - based leadership in enhancing of strategic human resources capabilities and determine the level of leadership dimensions values and the level of human resource capabilities and the extent to coexist in the General Company for Agricultural Supplies . Then determine correlations between leadership and influence the dimensions of the values and the dimensions of the capabilities of human resources strategy, the study has identified a problem in a number of the most important questions that the attention span of the General Company for Agricultural Supplies in the adoption of the dimensions of leadership values and whether the company is working on enhancing the capabilities of the human resources strategy, What is the role of leadership values in enhancing the capabilities of human resources strategy at the General Company for Agricultural Supplies? In order to achieve the objective of the above-mentioned study and answer the questions of the problem, two assumptions were two main mode with four sub-hypotheses each addressed the first correlations between the variables of the study while the second hypothesis regarding the impact of the independent variable dimensions in the dimensions of the dependent variable. The study was applied to a sample of (82) individuals representing (3) of them members of the Board of Directors, and (7) sections managers and (13) people officials, while the form of (59) employees within the company's agricultural equipment headquarters in Baghdad, the remaining number, the researcher used questionnaire, a tool head in the collection of information and data from within the company as well as interviews and observations to enhance answer, For the purpose of the study sample responses analysis, the researcher used a number of statistical methods such as mean, standard deviation - the correlation

coefficient (Pearson) - Simple - regression coefficient test F - Alfa Krumbach scale, carried out statistical means of computer adoption program (SPSS. V. 23). The study concluded that there is a role of leadership in promoting the values of human resource capabilities strategy, as recommended by the researcher to study in how to build the same values in the leadership of the company as well as enhancing the strategic capabilities of its human resources .

*Republic of Iraq Ministry of Higher
Education and Scientific Research*

Karbala University

College of Administration and Economics

Department of Business Administration



Role Of values-based Leadership in enhancing of strategic human resources capabilities

**An analytical study of the views of a sample of the General
Company for Agricultural Supplies in Baghdad
Staff**

**A thesis Submitted To The Council of the College of Administration
and Economics, Karbala University, in Partial Fulfillment of the
Requirements for
master Degree in Business Administration Sciences**

By

Muhamad Rasool ali al-Asady

Under The Supervision

Prof. Dr

Alaa Farhan Talib AL-daami

2016 AD

1438 AH

