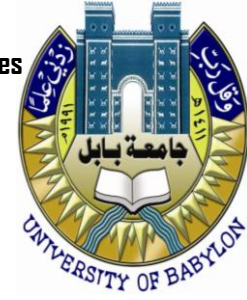




The Administration & Economic College Journal
For Economics & Administration & Financial Studies
Vol. 9, N.4, PP. 356-389
ISSN PRINT 2312-7813
ISSN ONLINE 2313-1012

مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية
والإدارية والمالية
المجلد 9، العدد 4، 2017 ص 356-389



Role of Values-based leadership in Enhancing of strategic human resources Capabilities

(*) دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية
الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة
العامة للتجهيزات الزراعية

(**) محمد رسول علي الاسدي
(***) أ.د. علاء فرحان طالب

Abstract

This research aims to identify the role of leadership values at strengthening the capacity of the human resources strategy and determine the level of leadership dimensions values and the level of human resource capacity in the General Company for Agricultural Supplies. Then determine the correlation and effect relationships between two variables, have been identified research problem in a number of questions, the most important is the company concerned surveyed in the adoption of the dimensions of leadership values and whether working to strengthen the capacities of human resources strategy, and what is the role of leadership values in this area. In order to answer the questions of the problem, applied research on a sample of 82 employees within the company researched the headquarters, the researcher used the questionnaire form, as a tool

(*) بحث مستل .

(**) طالب ماجستير / جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد .

(***) جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد .

head in the collection of information and data as well as interviews and observations to enhance the answer, but the analysis of the sample responses researcher used a number of statistical methods, implemented on a computer using software (SPSS. V. 23) the research found that there is a role of leadership values in the development of human resource capacity strategy, as well as the significant impact in achieving the objectives of the company is owned by the site competitive in the market, as recommended search worthwhile wages physical and moral, and to give incentives system appreciation and respect for workers and deal with them honestly and transparently.

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية وتحديد مستوى أبعاد القيادة بالقيم ومستوى قدرات الموارد البشرية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية. ثم تحديد علاقات الارتباط والاثّر بين المتغيرين، وقد تحدت مشكلة البحث في عدد من التساؤلات اهمها هل تهتم الشركة المبحوثة في تبني أبعاد القيادة بالقيم وهل تعمل على تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية، وما هو دور القيادة بالقيم في هذا المجال.

وللاجابة على تساؤلات المشكلة، طبق البحث على عينة مكونة من (82) موظف داخل مقر الشركة المبحوثة، واستخدم الباحث استمارة الاستبانة، كأداة رئيسة في جمع المعلومات والبيانات فضلا عن المقابلة والملاحظة لتعزيز الاجابة، وتحليل استجابات عينة البحث استخدم الباحث عدد من الوسائل الاحصائية، نفذت على الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS. V. 23) وخلص البحث الى أن هناك دور للقيادة بالقيم في تطوير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية، فضلا عن التأثير الكبير في تحقيق أهداف الشركة وتملكها لموقع تنافسي في السوق ، كما أوصى البحث بالاهتمام بنظام الاجور والحوافز المادية والمعنوية وابداء التقدير والاحترام للعاملين والتعامل معهم بصدق وشفافية .

المقدمة :

ادرك الباحثون أهمية العنصر الإنساني واعتبروه 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 إثر المحددات الداخلية للذات البشرية وباعتبار (القيم) من ضمن أهم تلك المحددات. من هنا نلمس أهمية البحث الحالي والذي سيتناول القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية كأداتين مهمتين وفاعلتين في نجاح المنظمات. وتعد القيادة المرتكزة على القيم كأسلوب قيادي ينطلق من ضرورة اهتمام القادة في أي شركة بجميع العاملين، وفي التأثير الايجابي على ولأنهم من خلال التعامل معهم وفق قيم أصيله وابداء الاحترام والتقدير وتحقيق العدالة والمساواة بينهم . أما قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية فهي تتضمن الاهتمام برفع مستوى ثقافة العاملين في المنظمة واشاعة روح تبادل المعرفة بين العاملين اضافة الى الاهتمام 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 اضافة الى كسب رضا العاملين في تحقيق رغباتهم .

المبحث الاول

(منهجية البحث والدراسات السابقة)

تمثل منهجية البحث الركيزة الاساسية للبحث الحالي . وتعد بمثابة خارطة طريق للباحث لأنها توجهه نحو الطريق الصحيح الذي يجب ان يسير عليه في بحثه ومن خلاله يستطيع أن يوجه أدوات البحث بشكل صحيح وسيتناول هذا المبحث عرضا لمنهجية البحث من خلال أبعاد متغيرات موضوع البحث الحالي.

أولاً: - مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث في تساؤل عام هو : هل للقيادة بالقيم دور في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ؟ ونشتق منه التساؤلات الآتية :-

- 1 - هل تهتم المنظمة المبحوثة في تبني أبعاد القيادة بالقيم ؟
- 2 - هل تهتم المنظمة المبحوثة بتعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ؟
- 3 - هل هناك دور للقيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية ؟

ثانياً : - أهمية البحث :

يتناول البحث مفهوم القيادة بالقيم في مكان العمل والبحث عن أهميته وأثره على قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية، ويمكن تلخيصها بما يأتي :-

- 1 - يتناول البحث التعرف على مفهوم القيادة بالقيم والبحث عن أهميته وأثره على تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية وامكانية استثمار هذا المفهوم في تحقيق ميزة تنافسية للشركة وتلبية احتياجات ورغبات زبائننا في الداخل والخارج .
- 2 - على الرغم من وجود دراسات توضح العلاقة بين القيادة بالقيم والاداء الوظيفي وكذلك الادارة بالقيم والولاء التنظيمي الا ان البحث الحالي تتجلى أهميته من خلال ابراز دور القيادة بالقيم في امكانية تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .
- 3- تعرض البحث لمتغير القيادة بالقيم ودوره في التأثير على تعزيز قدرات العاملين في المنظمة وعلاقته بمتغيرات أخرى لها أهمية كبيرة في المنظمات، الا أنه لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل الباحثين في الوطن العربي على قدر علم الباحث .

ثالثاً : - أهداف البحث

إنَّ الهدف الرئيس للبحث هو التحقق من العلاقة والتأثير بين (القيادة بالقيم، وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية) وذلك في ضوء مشكلة البحث وأهميته، وبشكل أكثر تحديداً يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- 1 - تأطير معرفي متكامل لموضوعات البحث الأساسية، المتمثلة بالقيادة 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.
- 2- تحديد مستوى وفوائد أبعاد القيادة بالقيم في الشركة المبحوثة .
- 3- تحديد مستوى فوائد القدرات التي تتحلّى بها الموارد البشرية في الشركة المبحوثة .
- 4 - تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة بالقيم وأبعاد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية .
- 5 - تحديد مدى قدرة الشركات المبحوثة على امتلاك أبعاد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المعرفة، المهارات، الاتجاهات، والممارسة) التي تؤهلها لمواكبة التغيرات البيئية

والتكثيف معها من أجل تحقيق أهداف الشركة في بناء ميزة تنافسية واعلاء أسم الشركة في السوق وتحقيق أهداف العاملين فيها .

رابعاً: - فرضيات البحث والمخطط الفرضي

أ - فرضيات البحث :

1 - الفرضية الرئيسية الاولى :- لا توجد علاقة ارتباط معنوية

ذات دلالة احصائية بين القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية.

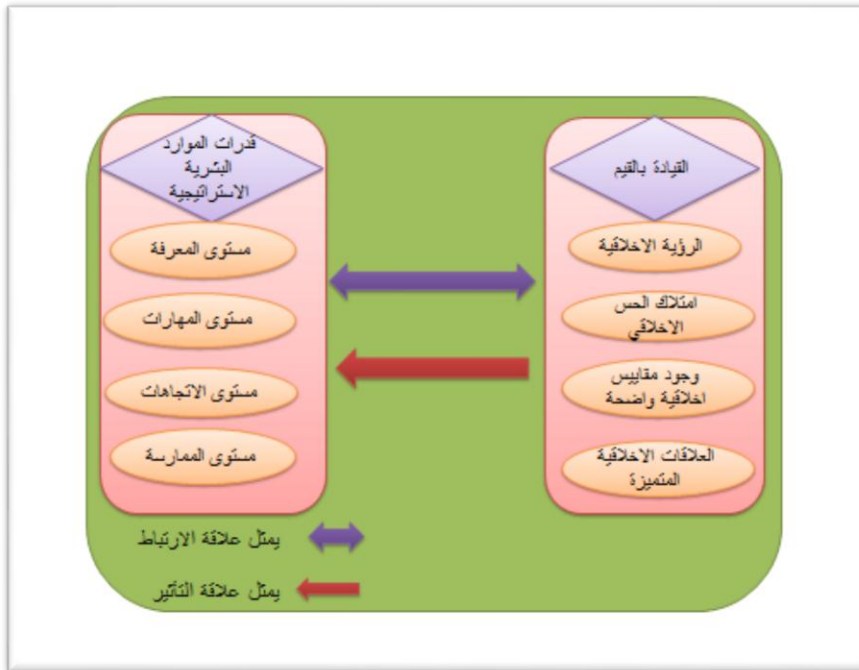
2 - الفرضية الرئيسية الثانية :- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة

معنوية للقيادة بالقيم في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية.

ب - المخطط الفرضي للدراسة : استناد الى الإطار الفكري لمفهوم

القيادة بالقيم ومفهوم قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، جرى تصميم مخطط البحث الفرضي والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث وكما يأتي:

شكل رقم (1)
مخطط الدراسة الفرضي



المصدر / اعداد الباحث.

خامساً : - مجتمع وعينة البحث

اعتمدت الشركة العامة للتجهيزات الزراعية كمجتمع للبحث وهي شركة حكومية ممولة ذاتياً وتعد إحدى تشكيلات وزارة الزراعة. تأسست هذه الشركة عام 1987 تتألف من (13) قسماً ويبلغ عدد موظفيها أكثر من (3000) موظف. أما عينة البحث فاشتملت على عدد من العاملين بمختلف المستويات في مقر الشركة المبحوثة، وقد بلغ عددهم بحدود (85) فرداً يمثلون (أعضاء مجلس إدارة، رؤساء أقسام، مسؤولي شعب، مجموعة من المنتسبين) وتم توزيع (85) استمارة استبانة أعيد منها (82) جميعها صالحة للتحليل إذ بلغت نسبة الاستجابة حوالي (96.4 %)، وهذا العدد يمثل 20% من منتسبي مقر الشركة المبحوثة .

سادساً : - أدوات البحث

اعتمد البحث في اغناء الجانب النظري على عدد من الكتب الأجنبية والعربية والدوريات والمجلات والرسائل والأطاريح والبحوث والدراسات العلمية ذات الصلة. إضافة إلى الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) أما في الجانب الميداني فقد اعتمد البحث على استمارة الاستبانة الموزعة على عينة البحث العاملة في مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية في بغداد للحصول على المعلومات والبيانات إضافة إلى المقابلات وقد تم مراعاة الوضوح وبساطة تصميم وصياغة الأسئلة .

سابعاً : - منهج البحث والأساليب الإحصائية

1- منهج البحث :

اتبع الباحث المنهج التحليلي في هذا البحث إذ تم عن طريق الاستبانة إيضاح أغراض البحث وإظهار الترابط بين متغيراته للوصول إلى أهدافه، واستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية ونفذت باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V. 23) والمتمثلة بما يأتي.

- 1- الوسط الحسابي : لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث .
- 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 كورنباخ لقياس ثبات استمارة الاستبيان .

ثامنا : حدود البحث المكانية والزمانية

1 - الحدود المكانية :

تتمثل الحدود المكانية للبحث بالشركة العامة للتجهيزات الزراعية لغرض إجراء الجانب العملي وتم اختيار هذه الشركة بسبب امتلاكها خبرات واسعة وإمكانات وقدرات وطرائق وأساليب علمية متفوقة في مجال استيراد وتسويق المستلزمات الزراعية علما ان الشركة ممولة ذاتيا وهي احدى تشكيلات وزارة الزراعة .

2- الحدود الزمنية :

أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي للبحث في المدة ما بين 2016/3/24 ولغاية 2016/5/23 .

عرض بعض الدراسات السابقة

أولا : 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 مقترحاً للإفادة 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 باستعراض 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 .

ثانيا : دراسة Graber and Kilpatrick 2008

تمت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية وعملت نظريا على مناقشة قيم القيادة المؤسسية في قطاع الخدمات الصحية الامريكية. وحققت هذا الهدف من خلال استخدام منهجية البحث النوعي المعتمدة على تحليل الدراسات التي أجريت حول الموضوع، والبالغ عددها (27) كتابا ودراسة نشرت في الفترة من عام 1983-2007. وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج وكان من أبرزها : تعتبر القيم من أهم ركائز نجاح القائد في عمله، وتسهم القيادة بالقيم في تشكيل ثقافة خاصة للقطاع الصحي الامريكي، وتؤدي ممارسة القيادة للقيم الى نجاح المؤسسة، كما يمارس القادة في القطاع الصحي الامريكي نوعين من القيم هما : القيم المهنية والقيم الشخصية، كما بينت النتائج ضالة الاطار النظري المنشور حول الادارة بالقيم بشكل عام وفي القطاع الصحي بشكل خاص .

ثالثا : 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 بإبعادها (مستوى المعرفة، مستوى المهارات، مستوى الاتجاهات، ومستوى الممارسة) وأخيراً تم التعبير عن إبعاد المنظمات الذكية بـ(التكيف، الاستدامة، تشكيل وفهم البيئة، والبراعة). 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 .

رابعا : دراسة (Antwi et al.,2008): في هذه الدراسة تم التركيز

فقط على بناء قدرات الموارد البشرية وكيفية قيامه بزيادة التنمية وميزت هذه الدراسة بين القطاع العام والقطاع الحكومي وأن

تحقيق الاستفادة الذي تهدف إلى تحقيق دراستنا الحالية أشارت له هذه الدراسة في فهم الجانب الإنساني لإصلاح القطاع العام.

مناقشة الدراسات السابقة

- 1 - أسهمت الدراسات السابقة في تحديد موضوع البحث الحالي ورسم منهجيته فضلاً عن البناء النظري له، إذ أن أغلب 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 البحث.
- 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- انماز هذا البحث عن بعض الدراسات السابقة بتناوله موضوع القيادة بالقيم ودوره في تعزيز قدرات الموارد البشرية وهذا الربط بين المتغيرين لم تتناوله دراسه سابقة في محيطنا العربي على قدر اطلاع الباحث .
- 5- لقد حاول الباحث تقديم إضافة ومساهمة فكرية في إغناء متغيرات البحث نظرياً ولاسيما موضوع القيادة بالقيم والذي لم يسبق تناولهما وبحثهما محلياً وعلى مستوى البلد سواء بشكل نظري أو تطبيقي. حسب اطلاع الباحث ومن ثم تطبيق الدراسة عملياً في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية والخروج باستنتاجات وتوصيات يستفيد منها قادة الشركة والزبائن على حد سواء .
- 6- الاحتياج الفعلي لموضوع البحث لسد فجوة إدارية وبحثية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية حيث أن الباحث يعمل موظفاً فيها .

المبحث الثاني

(القيادة بالقيم تأطير نظري)

ثانياً - القيادة بالقيم :

كيف تكون إدارة الموارد البشرية أداة لبناء علاقة مميزة مع العاملين ؟ القادة الجيدون يُشعرون الناس الذين يعملون معهم بالأمان، هذا ما يتحدث عنه سيمون سينك في خطابه، وفي كتابه الأخير "القادة

يأكلون آخرًا" . (Leaders Eat Last, Jan 2014 Summary Link)
إنهم ينشؤون عائلة متماسكة تتعاضد لتواجه أخطار العالم من حولهم،
إنهم كل واحد يشعرون بالانتماء لكل جزء منهم، إنهم كالجسد الواحد،
وعندما تكون هذه المنظمة ناجحة فإن هذا الجسد يكون قوياً مادياً
وروحياً، وتكون هذه العائلة نشيطة ومتقدمة، كل عامل فيها يتعاضد
مع الآخر ويدعم أدائه وتطلعاته ويشاركه المعلومات والخبرات
والأفكار مهما كان المستوى الإداري أو المسمى الوظيفي.

<http://www.valuesbasedleadershipjournal.com/issues/vol1issue1/otoole.php>

1 - 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 الباحثون لم يسبروا غورها في كتاباتهم إلا النزر اليسير، ونورد بعض المفاهيم لها، 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,James Otool) .
وينظر لها أيضا بأنها فلسفة لتوحيد العاملين حول قيم أساسية حيث يصبح للقائد دورا أساسيا في اعتناق المرؤوسين لهذه القيم. إلا 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) أشارا 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).

2 - أهمية القيادة بالقيم :

وتقوم " القيادة بالقيم " على وجود ميثاق يحترم حقوق العاملين، ولقد اعتبرت هذه الحقوق جزءاً من كينونة المنظمة وليست مجرد حبراً على ورق، ويتضمن هذا الميثاق ما يأتي : حق العاملين أن يقرروا بأنفسهم أفضل الطرق لإنجاز أهدافهم، ويعاملون على أنهم روح المنظمة وقلبها النابض، لا مجرد قطع غيار قابلة للاستبدال، وأن

تعتبرهم أفراداً متميزين، وأن يؤدوا أعمالاً تشعرهم بالتحدي لتوسيع نطاق قدراتهم، وأن يعرفوا أن أصحاب العمل والمديرين يثقون فيهم وبقدراتهم، وأن يعاملون بمعاملة عادلة ، فالقيم تقود المؤسسة للنجاح أو تقودها للفشل، ولهذا يشير (تشارلز جارفيلد) "إذا كان الآباء مسؤولين عن قيم أبنائهم، فإن المديرين مسؤولين عن قيم مرؤوسيهـم، فالقيم تصـون أو تهـدد، تحمـي أو تبـدد".
<http://regionalcsr.com/ar/showthread.php?t=1939>

3- المبادئ الاربعة للقيادة بالقيم :

يريد الناس القيادة الأصيلة الأخلاقية أكثر من أي وقت مضى، وترتكز القيادة القائمة على القيم على أربعة مبادئ أساسية، يضع القادة الحقيقيون هذه المبادئ صوب أعينهم عندما يقومون بتحديد أهدافهم ويسعون إليها. هذه المبادئ الأربعة هي :

- أ - التأمل الذاتي : إن القادة الذين يمارسون التأمل الذاتي يعرفون أولوياتهم وقيمهم وحدودهم الأخلاقية.
- ب - التوازن والمنظور : هذا يعني أنه على القادة أن يرحبوا بمختلف وجهات النظر، بما فيها تلك التي يختلفون معها. والقائد المتوازن يكون لديه قلب متفتح ورغبة في الاستماع .
- ت - الثقة الحقيقية بالنفس : الحقيقة أي المستندة إلى الواقع وليست الثقة المبنية على الأوهام أو الأكاذيب والمغالطات.
- ث - التواصل الحقيقي : يعتمد التواصل الحقيقي على معرفة الذات أولاً ينسى المرء كيف كانت بداياته، وأن يتذكر دائماً أن المواهب توجد في البشر من مختلف المستويات .

http://www.aleqt.com/201115/11/article_598370.htm

فيما ذكر (مقال اجنبي) ان هناك أربعة عناصر مفتاحية أو أساسية لتأسيس قيم للقيادة لمدراء المنظمات الذين يسعون الى تطوير قيادة مبنية على القيم وهي :-

- 1 - تعرف على قيمك الشخصية والمهنية .
- 2 - حدد ما كنت تتوقع من المنظمة ككل وماذا يمكن أن تنفذ داخل المجال الخاص بك من النفوذ .
- 3 - فهم وتضمين قيم أصحاب المصلحة الداخلية .
- 4- التزام العمل بالقيادة القائمة على القيم .

www.jstor.org/stable/41288084.

4 - أبعاد القيادة بالقيم :

تناول الباحثون أبعاد القيادة بالقيم بمفاهيم مختلفة، وأدركت النظريات الادارية لاثـر الثقافة الانسانية المقابلة للثقافة التنظيمية وحاولت تفعيل هذا الاثر، ولقد أكدت نظرية التكامل الإنساني في بحثها عن تحقيق التوافق للإنسان نفسياً واجتماعياً ومهنياً على ضرورة التناول الشمولي والتكامل بين العوامل التي يتفاعل معها الفرد، فلا تركز الأبحاث على جزء أو نظام قيمي دون آخر، بل يجب أن يتم التعامل مع الأبعاد المتعددة للقيم ودراستها بتحليل التفاعل القائم بينها (الهاشمي:1994،62).

وذكر (نجم عبود، 2011، 337-338) و (السقاف و أبو سن، 2015، 82) . مجموعة أبعاد للقيادة بالقيم وهي ما ستعتمد أبعاداً لهذا البحث وكما يأتي :-

- أ- 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 معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل اليه سواء في الاهداف أو الوسائل والاساليب.
- ب- امتلاك الحس الاخلاقي : اذ يمتلك القائد بالقيم الحس الاخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية ويطبق الممارسات الاخلاقية بتعامله الانساني الخلاق مع أفراد.
- ت- وجود مقاييس أخلاقية واضحة : فالقائد يبين وينشأ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح من الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك.
- ث- 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.

5 - مسوغات اختيار أبعاد القيادة بالقيم :

- أ - يعد دور القيم الأخلاقية مهماً و أساسياً في حياة المنظمات على اختلاف أجناسها وأماكن وجودها وفلسفات التي تتبناها، وينعكس أثر القيم الأخلاقية على سلوك العاملين بحيث يصبح سلوكهم متصفاً بالتماسك والثبات والتوافق .
- ب - تشكل القيم الأخلاقية أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى العاملين داخل المنظمة وتشكل دافعاً للعاملين وتعمق من إحساسهم بالانتماء

للمنظمة التي يعملون فيها ، كما تساعدهم على التكيف مع الواقع الذي يعيشون فيه.

ت - تتصل القيم الأخلاقية اتصالاً وثيقاً بالعملية التربوية ، لذا يمكن أن نعدّها بمثابة الدعامة الأساسية لحفظ المجتمع، باعتبارها من أهم المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني، وتنعكس الأخلاق على التزام الفرد بمهنته، فالمهنة وسيلة بالنسبة للفرد لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي بما يعود ذلك بالنفع على الفرد والمجتمع.

syria-news.com/dayin/mosah/printpage.php?id=9968-18/08/2013

المبحث الثالث

(قدرات الموارد البشرية تأطير نظري)

أولاً : مفهوم القدرات

يمتلك الانسان مجموعة من القدرات الأخلاقية والفكرية والبدنية والتي يمارسها في حياته اليومية، وان جميع هذه القدرات تتباين من عامل لآخر، ويعد بناء القدرات أو تنميتها بمثابة رفع الكفاءة على مستوى المنظمة أو العاملين أو المجتمع من خلال بناء القدرات على أداء المهام وحل المشكلات لتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً بكفاءة وفاعلية سواء كانت أهداف العامل أو أهداف المنظمة التي يعمل فيها. وتناول الباحثون والمختصون مفاهيم متعددة للقدرات نورد بعضها :-

فقد عرف كل من (Amit & Schoemaker, 1993: 359) القدرة وهي (قابلية المنظمة على الاستخدام الاستراتيجي لمواردها وعملياتها من أجل تحقيق الغرض المنشود).

وحسب رأي (Day, 1994: 38) فإن القدرة هي تشكيلة معقدة من المهارات والمعرفة المتراكمة التي تمارس داخل عمليات المنظمة من أجل تمكين المنظمة من تنسيق أنشطتها واستخدام مواردها).

في حين أشار (Dutta et al, 2005: 278) 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 . (Smith & Prieto, 2008: 237) إلى القدرة على أنها (التمكن من القيام بشي ما وليس الشيء نفسه.)

إما مفهوم قدرات الموارد البشرية، فعرفها (Agrawal, 2002: 4) 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. وأوضح (Davidsson,2008:227) بأن قدرات الموارد البشرية هي القدرة على غرس المهارة والمعرفة والاتجاهات والاستفادة من قدرات وممارسة الآخرين. أما (Velde,2009:141) فقال عنها بأنها مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات والاتجاهات اللازمة للأداء دور فعال يؤثر في الأداء والوظيفة وبالإمكان تحسينها من خلال ممارسة التدريب والتطوير.

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 بمجموعة من المهارات، المعارف، الاتجاهات، والممارسات التي يتمتع بها العاملين في المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وكسب رضا الزبائن. وإمكانية تحقيق الأهداف المستقبلية.

ثانياً : 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. (Helfat & Peteraf,2003:999) أما (www.druid.com) فيشير إلى أن وظائف القدرات سواء كانت تشغيلية أو ديناميكية هي أما انجاز المهام الفردية أو تنسيق تلك المهام، ويقصد بالتنسيق، تظافر الجهود على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظم . هناك من صنف القدرات إلى نوعين وهما القدرات المولدة للإيرادات (القدرات المنظمة الساكنة، وتلك التي تطور قدرات توليد الإيرادات (القدرات المنظمة الديناميكية) (AkweI, 2007; 24).

ثالثاً : بناء القدرات :

إن بناء أو تنمية القدرات مفهوم يشمل نوعين من التعاريف : إما التعاريف الضيقة، وهي تركز أساساً على تعزيز المنظمات والمؤسسات أو على الجوانب الاقتصادية والتقنية، أو التعاريف الأشمل، وهي

تتضمن مستويات مختلفة من القدرات التي تشمل قدرات الفرد وقدرات المجتمع بأسره، وهي تستند إلى العديد من النهج وخاصة النهج القائم على المشاركة. (اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، 2009). وبصفة عامة، يُعرّف بناء القدرات بأنه عملية داخلية (الأمم المتحدة للزراعة، 2010).

رابعاً : أهمية قدرات الموارد البشرية :

تعد الميزة التنافسية الأساس في تميز المنظمة والتفوق على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل. وأكد (مصطفى، 2001:415) " ان قدرات الموارد البشرية هي المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية". من وجهة نظر (Dumitriu et al, 2011:66) ان أهمية قدرات الموارد البشرية تقوم على التكامل الأمثل للمعرفة والمهارة والتكيف مع مختلف الحالات وكذلك تساهم في المشاريع وحل المشاكل المهمة التي تواجه المنظمة. أما (Ryan et al, 2009:861) فقد وضحا أن أهمية قدرات الموارد البشرية تعد المفتاح لتقديم نظرة ذات شمولية واسعة لأداء عمل العاملين في المنظمة. كما أكد (هامان، 2001:449) 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".

خامساً : العناصر الرئيسية لقدرات الموارد البشرية :

صنف (Berghman, 2006:52) القدرات البشرية إلى ثلاث عناصر أساسية وهي (القدرة الاستيعابية، القدرة الإدراكية، والقدرة التحويلية) والتي يمكن توضيحها كما يأتي :

1- القدرة الإدراكية Recognition Capacity : يجب على

المنظمة أن تدرك المعلومات والمعرفة، فلا يكون هناك سعي لفهمها، إذ أن تراكيب المعرفة قد تتغير بوصفها دالة لبعض التغيير في بيئة المعلومات والمعرفة، وبالتالي على قابلية

المنظمة للإدراك، أي قدرتها على تحديد وحياسة المعلومات والمعرفة الخارجية الجديدة.

2- القدرة الاستيعابية **Assimilation Capacity** : تمثل

القدرات الاستيعابية تفسير قيمة المعلومات والمعرفة الخارجية الجديدة واستيعابها وتطبيقها، وتظهر المنظمات التي تتمتع بقدرات استيعابية أكثر قدرة على التعلم الإستراتيجي من الشركاء، وتوحيد المعلومات الخارجية وتحويلها إلى معرفة تُجسدها المنظمة .

3- القدرة التحويلية **Transformation Capacity** : يشير

(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 أجل البناء والاستجابة المرنة لها. (Berghman, Liselore, 2006;52)

سادسا : أبعاد قدرات الموارد البشرية

تهدف إبعاد بناء قدرات الموارد البشرية إلى تأهيل المقدرات الجوهرية لكي تصبح قادرة على تحقيق أهدافها التنموية من خلال تمكينها سيناريوهات التغيير (Chapagain,2004:6) من أجل الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها أعلاه، ووصولاً إلى الانسجام لدى الباحثين في تحديد إبعاد بناء قدرات الموارد البشرية وتميزها، لذا سيتناول هذا المبحث بعض وجهات نظر الباحثين لهذه الأبعاد .

وضح (Mclean et al ,2005:77) أربعة عناصر لبناء قدرات الموارد البشرية متمثلة (المعرفة، المهارة، الالتزام، والموارد) والتي أعدها عناصر مهمة في بناء قدرات البشرية. وبين (Zahra&Nielsen,2002:380) أن الموارد البشرية تمتلك قدرات تساعد في بناء هيكلها من خلال الأبعاد التي تتضمن (المعرفة، الخبرة، المواهب، والإبداع) وأن هذه القدرات تعد فريدة من نوعها ومن خلالها تستطيع المنظمات أن تحقق ميزة تنافسية .

واتفق (Dessler,2012;113)، مع (Chapagain,2004) حول الأبعاد الآتية (المعرفة، المهارة، المواقف أو الاتجاهات، والممارسة أو التطبيق)، والتي أعتمدت كأبعاد لهذا البحث في مجال قدرات الموارد البشرية كونها الأحدث في هذا المجال والتي

اتخذت من المعرفة، المهارة، الاتجاهات، والممارسة كقدرات بشرية أكثر من كونها تنظيمية والتي تعد الأهم لدى الباحثين (McClean et al, 2005) (Chapagain, 2004) في تعزيز القدرات البشرية. (الكرعاوي، 2015: 111) .

المبحث الثالث

(عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها)

سيتم تناول الوصف الاحصائي لنتائج البحث التطبيقية مع تحليلها وتفسيرها. 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 واقصى وادنى اجابة 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 $(\frac{4}{5}=0.80)$. وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) وتكون الفئات كما يأتي، (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

بأستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.V.23 أشارت البيانات الواردة في الجدول (1) الى وجود تباين في توفر أبعاد الادارة بالقيم في

ادارة الشركة، حيث ان بعد(وجود مقاييس أخلاقية واضحة) قد حصل على المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية بحسب اجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.94) وهذا مؤشر توافر البعد بمستوى مرتفع جدا حسب مقياس ليكارت ويجب على الشركة تعزيز هذا البعد وكذلك تعزيز بعد (امتلاك الحس الاخلاقي) الذي جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.19 وبانحراف معياري 0.87. اما بعد (العلاقات الاخلاقية المتميزة) فكان الاقل من حيث الاهمية النسبية وكان متوسطه الحسابي (4.074) وبانحراف معياري (0.89) وهذا مؤشر توافره بشكل مرتفع حسب مقياس ليكارت ولكن يجب على الشركة تحسين هذا البعد لانه جاء بالمرتبة الرابعة بين ابعاد القيادة بالقيم وكذلك تحسين بعد (الرؤية الاخلاقية) لانه جاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 0.87. وبشكل عام كان المتوسط الحسابي لمتغير القيادة بالقيم مرتفعا حسب مقياس ليكارت اذ بلغ (4.16) وبانحراف معياري بلغ (0.89) .

جدول (1)

(ادناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لابعاد متغير القيادة بالقيم (N= 82 فردا في مقر الشركة العامة للتجهيزات الزراعية) حسب معطيات البرنامج الاحصائي SPSS.V.23.

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1 الرؤية الاخلاقية	4.18	0.87	مرتفع	الثالث
2 امتلاك الحس الاخلاقي	4.19	0.87	مرتفع	الثاني
3 وجود مقاييس أخلاقية واضحة	4.21	0.94	مرتفع جدا	الاول
4 العلاقات الاخلاقية المتميزة	4.074	0.89	مرتفع	الرابع
المعدل العام لمتغير القيادة بالقيم	4.16	0.89	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

ثانيا : قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية :

وتشير البيانات الواردة في الجدول (2) 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 بمتوسط حسابي 4.17 وبانحراف معياري 0.838، وجاء مستوى المعرفة والاتجاهات بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.87 لكل منهما وبانحراف معياري قدره 0.923 و 0.934 على التوالي، أما مستوى المهارات فكان بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.53 وبانحراف معياري 1.195، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي لمتغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية مرتفعاً حسب مقياس ليكارت اذ بلغ (3.86) وبانحراف معياري بلغ (0.973)، وبناءً على هذه النتائج لأبعاد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية فان مستويات هذه الابعاد كان ضمن مستوى مرتفع وفق مقياس ليكرت كما ذكرنا أنفاً وبنسب متقاربة، وهي نتيجة جيدة وتؤشر انعكاساً جيداً لأفعال 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 أيضاً بتحسين مستوى المهارات. 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 ضعفاً في شحذ همم العاملين من أجل موقف فعال في فرق العمل الجماعية .

جدول (2)

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

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1 مستوى المعرفة	3.87	0.923	مرتفع	الثاني
2 مستوى المهارات	3.53	1.195	مرتفع	الثالث
3 مستوى الاتجاهات	3.87	0.934	مرتفع	الثاني
4 مستوى الممارسة	4.17	0.838	مرتفع	الاول
المعدل العام لمتغير قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية	3.86	0.973	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

المبحث الرابع

اختبار فرضيات الارتباط

اعتمد البحث 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. وتتعلق هذه الفقرة بمعرفة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) والمتغير المعتمد (قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية) إذ يعرض هذا المبحث إمكانية التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث والتي تم صياغتها استنادا 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 لابد أن نشير 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 0.30 - 0.10

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. اما ترتيب قوة الارتباط لأبعاد القيادة بالقيم بقدرات الموارد البشرية

الاستراتيجية بأبعادها يمكن توضيحه من خلال قيمة (R) لكل بعد وعلى النحو الآتي وكما موضح في جدول (3) .

جدول (3)

(ملخص ارتباط أبعاد القيادة بالقيم بأبعاد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية)

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

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

اختبار فرضيات التأثير :

تهدف هذا الفقرة الى اختبار فرضيات التأثير لغرض تحديد إمكانية قبولها أو رفضها وفق ما مرسوم لها في منهجية البحث، وستتابع النتائج من خلال استخدام الحزمة الإحصائية (spss-23). وكما يأتي :

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة بالقيم في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية . وللتحقق من معنوية تأثير القيادة بالقيم في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية وفق الفرضية الرئيسة الثانية، فإن الجدول (4) يوضح نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر القيادة بالقيم للأداء في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية

جدول (4)

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

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

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

أد يتضح من الجدول (4) 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، اذاً 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 الثلاثة وكما يأتي :-

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

جدول (5)

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

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

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (5) 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 لبعـد الرؤية الاخلاقية في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية (فرضية الوجود) وبدرجة ثقة (99%).

ب:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.301) بان بعد 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، اذاً 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 .

جدول (6)

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

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

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) 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) . وبناءاً عليه لا تقبل فرضية (العدم) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء امتلاك الحس الاخلاقي في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية و بدرجة ثقة (99%).

ب:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) 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 داخلية 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 .

جدول (7)

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

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		وجود مقاييس أخلاقية واضحة	Constant	المتغير المستقل المتغير التابع
	الجدولية 1%	المحسوبة	B	A	
.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 (7) ما يأتي :

أ:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر 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 ل بعد 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 نموذج 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 التجديد الاستراتيجي 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، إذا 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 .

جدول (8)

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

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

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (8) 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). و بناء 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 (R^2) 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 .

جدول (9)

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

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

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 .

المبحث الخامس (الاستنتاجات والتوصيات)

أولا : الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وكما يلي :

- 1- ان للقيادة بالقيم أهمية كبيرة للمنظمات بشكل عام لما لها من تأثير كبير في تحقيق أهداف المنظمات وتملكها لموقع تنافسي في السوق ويتم 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- هناك تباين في تبني أبعاد القيادة بالقيم من قبل قيادة الشركة حيث جاء بعد (وجود مقاييس أخلاقية واضحة) بالدرجة الاولى من حيث الاهمية النسبية وبمتوسط حسابي (4.21) ويليه بعد العلاقات الاخلاقية المتميزة ثم بعد امتلاك الحس الاخلاقي وأخيرا بعد الرؤية الاخلاقية، وبالرغم من هذا التباين فان النتائج كانت بمستوى مرتفع لكل الابعاد حسب مقياس ليكارد، وهذا يعكس ان القيم التي يعمل بها قادة الشركة لها انعكاس ايجابي على قدرات الموارد البشرية .
- 3- أظهرت نتائج الدراسة ان هناك ضعف اهتمام قيادة الشركة بالهندام مما لم يعد انموذجا يحتذى به في هذا الجانب .
- 4- تبين من خلال نتائج الدراسة ضعف الشعور بالمسؤولية فضلا عن الضعف في فرق العمل الجماعية .
- 5- أستنتجت الدراسة ضعفا في توافر المناخ التنظيمي لاداء العمل ويرجع السبب الى ضعف اهتمام ادارة الشركة في توافر ظروف العمل المناسبة، فضلا عن الاهتمام بمشاكل العاملين داخل الشركة العاملين سجلت ضعفا واضحا في التعامل معها .
- 6- اتسام قيادة الشركة بالاتزان في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل مما يجعلها قرارات غير مستعجلة .
- 7- تتسم بعض قيادات الشركة بالانانية حيث يفضل لنفسه غير ما يفضل للعاملين .
- 8- تشوب العلاقة بين الشركة وزبائنها علاقات غير مميزة مما خلقت حاجز بين ادارة الشركة وزبائنها .

- 9- قدرة الشركة المبحوثة على تطوير القدرات المعرفية للعاملين من خلال تهيئة برامج التدريب والتطوير .
- 10- لوحظ من خلال نتائج الدراسة ان الاهتمام بمشاكل العاملين داخل الشركة لا ترقى الى المستوى المطلوب .
- 11- 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 .
- 12- أظهرت نتائج الدراسة ان الشركة تستعين بالخبرات المحلية أكثر من استعانتها بالخبرات الخارجية .
- 13- أشارت نتائج عينة البحث الى ان هناك ضعفا في اداء العاملين من أجل اعلاء سمعة الشركة وهذا يؤثر ضعف الشعور بالمسؤولية لدى العاملين .
- 14- أظهرت نتائج الدراسة الى أن متوسط التعايش مع الثقافات الاخرى كان (3.73) وهي أقل نسبة على مستوى بعد الاتجاهات.
- 15- أظهرت نتائج الدراسة الى ان هناك ارتباط تام بين متغيرات الدراسة وهذا يدحض الفرضيات التي تبنتها الدراسة .
- 16- وجود التأثير التام بين متغيري الدراسة دليل على وجود تأثير لابعاد المتغير المستقل، القيادة بالقيم على المتغير التابع (قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية) .
- 17- 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 .
- 18- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تباين في توافر القدرات لدى الموارد البشرية في الشركة، حيث جاء مستوى الممارسة بالمرتبة الاولى ومستوى المعرفة بالمرتبة الثانية وتلاه مستوى الاتجاهات بالمرتبة الثالثة وجاء بالمرتبة الرابعة مستوى المهارات .

ثانيا : التوصيات

استنادا الى الاستنتاجات التي توصلت اليها 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 الأساس لعملها ونشرها بين الموظفين للالتزام بها والعمل بأحكامها وجعل تصرفاتهم منسجمة مع بنودها .
- 2- ادخال العاملين والادارات بدورات تدريبية حول أخلاقيات وسلوكيات العمل الاخلاقي ودورها وأهميتها.
- 3- نشر ثقافة القيم الايجابية في الشركة من خلال توزيع بعض النشرات والدوريات عن القيم وأهميتها .
- 4- اختيار أفراد من ذوي القيم السلوكية الايجابية لتسلم المناصب الادارية في الشركة .
- 5- محاربة الفساد الاداري والقيمي داخل الشركة ووضع الضوابط والتعليمات المناسبة .
- 6- جعل أنظمة الحوافز مرتبطة بالسلوك القيمي والاخلاقي ومدى الالتزام بالعمل كونه أحد معايير تقويم الاداء للحصول على الحوافز .
- 7- 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 المنظمة على أن يتولى قسم الاعلام دوره بهذه العملية .
- 8- الاهتمام بحقوق العاملين داخل المنظمة من خلال انشاء لجان تعمل على متابعة مشاكل العاملين الوظيفية المتعلقة بالتقييم والترفع والمكافآت والعلاوات وتوزيع الارباح وايجاد الحلول المناسبة والسريعة لها مما يعزز ثقتهم بادارة الشركة ويعزز من شعورهم بالمسؤولية .
- 9- 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.
- 10- تشكيل لجنة خاصة مهمتها قياس ومتابعة مهارات القيادات الادارية واسلوبهم ومدى تمسكهم وتطبيقهم لللائحة القيم الموضوعية .
- 11- يعد الالتزام الوظيفي مؤشرا ايجابيا، ويرفع من سمعة الشركة ودليل نجاحها، لذا يتوجب دراسة الاسباب المؤدية لعدم الالتزام من اخلاقيات قامة الدراسات الميدانية لتحديد وضع المعالجات المناسبة لها .

- 12-** تعزيز ثقافة الحوار والتعاون الايجابي بين الموظفين على اختلاف ثقافتهم وانتماءاتهم وتشجيعهم على تبادل المعلومات والمعارف بما يخدم أهداف الشركة .
- 13-** ينبغي على ادارة الشركة اتخاذ الاجراءات اللازمة لتنمية روح العمل الجماعي من خلال انشاء فرق العمل الجماعية وزج العاملين فيها بشكل دوري وفق احتياجات المنظمة .
- 14-** الاهتمام ببيئة العمل وجعلها مناسبة لتطلعات العاملين وبما يراعي أعمارهم وظروفهم الصحية فضلا عن تدعيم وسائل الاتصالات على جميع المستويات داخل المنظمة من أجل إيصال القرارات والتوجيهات بالسرعة الممكنة والاستماع الى متطلبات العاملين بنفس السرعة .
- 15-** تهيئة برامج تدريب متطورة وبشكل مستمر لرفع مهارات العاملين وزيادة قدراتهم الذهنية .
- 16-** 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 .
- 17-** ينبغي على الشركة ان تقوم بزج القادة الحاليين والمهيئين للقيادة في مراكز اعداد لتدريبهم على اعتماد القيم كأسلوب لابد منه في التعامل مع موظفي الشركة .

(المصادر)

- 1- صدام، محمد، الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه إداري حديث، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة، بسلطنة عمان، 2004، (ب ط) .
- 2- نجم، نجم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة، عمان، ط1، 2011.
- 3- الهاشمي، عبدالحميد محمد، التوجيه والإرشاد النفسي - الصحة الوقائية، دار الشروق، جدة، 1994، (ب ط).
- 4- العتيبي، مشاعل بنت ذياب، الادارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات ،دراسة مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009 .

- 5- الفتلاوي، ميثاق هاتف، تأثير مكانة المنظمة في تحقيق الاداء المتميز من خلال الدمج المنظمي، أطروحة مقدمة مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2012 .
- 6- الكرعائي، محمد ثابت فرعون، استراتيجية ريادية الاعمال لتبني أنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية، أطروحة غير منشورة مقدمة الى جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، 2015 .
- 7- 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، 2001.
- 8- هامن حسن علي، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الادارة، القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للادارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2001 .
- 9- السقاف وأبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، 2015 .
- 10- Agrawal,G.R , Human Resource Development in Nepal, M.K publishers, Bhotahity, Kathmandu, Nepal and Schuster,2002.
- 11- Berghman, Liselore, Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms, Ph. D. Dissertation, University of Rotterdam, 2006.
- 12- 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.
- 13- Cohen ,J. & Cohen ,P, " Applied Multiple Regression Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", New York: Lawrence Erlbaum Associates,1983 .
- 14- Davidsson ,Per, " The Entrepreneurship Research Challenge ",2th Edition ,Edward Elgar Publishing Limited,UK,2008.
- 15- Dessler, Gary , Fundamentals of Human Resource Management. 2nd ed., Boston, Pearson Education,2012.

- 16- Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Francis, 2004.
- 17- 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.
- 18- Mclean,Scott;Feather,Joan and Jones Butler, Davide , " Building Health Promotion Capacity :Action for Learning ,Learning from Action ",The University of British Columbia,2005 .
- 19- Ryan , Geoff & Emmerling , Robert & Spencer , Lyle, " Distinguishing high-performing European executives: The role of emotional, social and cognitive competencies " , Journal of Management Development , Vol. 28 Iss: 9,2009 .
- 20- 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 .
- 21- Zahra, Shaker & Nielsen , Anders, " Sources of Capabilities, Integration and Technology Commercialization " , Strategic Management Journal , Vol . 23 , 2002.
- 22- Amit, R. and Schoemaker, P. J.H, Strategic assets and organizational rents. Strategic Management Journal, Vol. 14,No.1, 1993.
- 23- Day, G., The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing, Vol.58, No. 4, 1994.
- 24- Dutta, Santanu. Narasimhan, Om.Rajiv, Surendra, Conceptualizing and measuring capabilities : methodology and empirical. Strategic Management Journal, Vol.26, 2005.
- 25- Helfat, C., & Peteraf, M,The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. Strategic Management Journal, Vol. 24,No.10, 2003 .

- 26- Smith, Easterby , M., & Prieto, I. M. , Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning. British Journal of Management, Vol. 19, 2008 .
- 27- The Journal Of JVBI , James O'toole.
- 28- Akwel, Cynthia, A, The process of creating dynamic capabilities . Unpublished Dissertation, Loughborough University,2007.
- 29- http://www.aleqt.com/2011/5/11//article_598370.html
- 30- <http://regionalcsr.com/ar/showthread.php?t=1939>.
- 31- <https://www.valuesbasedleadershipjournal.com/issues/vollissue1/otoole.php>.
- 32- syria-news.com/dayin/mosah/printpage.php?id=9968-18/08/201.
- 33- www.druid.com.
- 34- التقرير الثاني بشأن الحوكمة في أفريقيا (اللجنة الاقتصادية (2009.pdf
- 35- www.jstor.org/stable/41288084