

تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين ودورها في تفعيل ممارسات القيادة  
الاستراتيجية دراسة ميدانية بالتطبيق على منظمات الأعمال الدولية  
احمد عيد محمد غريب

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين من خلال تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الدولية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبل، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات، واختبار الفروض، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين تنمية القدرات الابداعية للعاملين ودورها في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة دعم تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين.

## **Abstract:**

This study aims to Recognize the role of human resources management in the development of creativity of employees through the activation of strategic leadership practices. The researcher used the descriptive analytical method. Questionnaire is used a main instrument for data collection. Furthermore, the SPSS is used for entering and processing data and testing hypotheses. The study found that There is statistically significant relationship between the role of human resource management in developing the creative abilities of employees and the ability to activate strategic leadership practices of international business organizations. Finally, the study recommends that it is important to enhance and promote the development of creativity of employees.

## المقدمة:

تساهم تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين في رفع كفاءة وفاعلية منظمات الاعمال الدولية وتساعد في تحقيق أهدافها حيث يعكس ذلك على اداء كلا من العاملين و النمط الاداري الذي يستخدمه القادة في منظمات الاعمال الدولية، فقيادة المنظمة معنيون باستراتيجيات كثيرة منها التخطيط الاستراتيجي، واقتحام الاسواق المحلية والعالمية وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وبناء صورة ذهنية طيبة عن المنظمة لدى العاملين فيها والمتعاملين معها ويؤدي كل ذلك الى زيادة القوة التنافسية للمنظمة.

### الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

#### أولاً: الدراسات السابقة:

١- دراسة ( العزوني ، ٢٠٠٦ )<sup>(١)</sup> وهدفت إلى قياس العوامل المؤثرة على فعالية المدير الدولي، من خلال التعرف على العوامل التي قد تحد من أدائه لوظيفته بالكفاءة المطلوبة. وتوصلت الدراسة إلى أن العمل على تنمية مهارات ومعارف وقدرات المديرين، ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع المنظمات الدولية، يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على محورين أساسيين: الأول: التدريب في المدى القصير: بواسطة التدريب الموجه لنقاط الضعف في الأداء. الثاني: التدريب في المدى الطويل : بواسطة التدريب المتخصص في مجالات وأنشطة العمل والذي يمكن معرفته باستقراء التغيرات العالمية.

٢- دراسة (Shams ، 2006)<sup>(٢)</sup> وهدفت إلى دراسة المهارة التي ينبغي توافرها لدى العاملين حتى يصبحوا قادة ملهمين. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توافر المهارات التالية حتى يصبح القائد ملهما (القدرة على الاتصال الفعال بتابعيه، الشجاعة، الابداع، الامانة) وتم التوصل الى خطة تطبيقية يمكن استخدامها للتحويل الى قائد ملهما وذلك من خلال تفعيل المهارات السابقة والقدرة على تطبيقها.

٣- دراسة (Govindji & Alex ، 2008)<sup>(٣)</sup> وهدفت إلى دراسة نقاط القوة الناتجة عن وجود قادة ملهمين في المنظمات. وتوصلت إلى القادة الملهمين لديهم القدرة

على تفجير الطاقات والهام الأفراد للوصول الى نقاط القوة وذلك من خلال توفير بيئة تنظيمية ملائمة.

٤- دراسة (Joshi، 2009)<sup>(٤)</sup> **وهدف** إلى معرفة تأثير القيادة الملهمه على ثقة العاملين في فريق العمل ومدى الانتماء لفريق العمل. **وتوصلت الدراسة إلى** يوجد تأثير جوهري للقيادة الملهمه في ثقة العاملين بفريق العمل في بقية أعضاء الفريق كما يوجد تأثير معنوي للقيادة الملهمه في الانتماء للفريق.

٥- دراسة (Medina et al, 2011)<sup>(٥)</sup> **وهدف** إلى دراسة علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء الابتكاري للعاملين في دوائر البحث والتطوير في إسبانيا. **وتوصلت الدراسة إلى** أن التمكين وإتاحة فرص التعلم المستمر كانت الأكثر تأثيراً على الأداء الابتكاري للعاملين.

### ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وجود جهود حقيقية لإدارة الموارد البشرية في التغيير والتطوير وتبني كل ما هو حديث ومبتكر من اجل اعداد قيادة استراتيجية فعالة، حيث أن نظم واجراءات العمل الحالية والهيكل التنظيمية لا تتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة كما أنها تواجه العديد من التحديات من اهمها ما يلي:-

- أ- اعتماد ادارة الموارد البشرية على الوسائل التقليدية والانظمة الروتينية.
- ب- عدم توافر كوادر بشرية متميزة ومدربة على مواكبة التطورات الحديثة
- ج- قلة توافر المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات.
- د- غموض الأنظمة واللوائح حيث بعضها يحتمل أكثر من تفسير.
- هـ- قلة توافر الكوادر البشرية المدربة.
- و- محدودية اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار.

ويمكن القول أن مشكلة الدراسة تتمثل في ضعف الوعي لدى ادارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين والعائد المتوقع منها بمنظمات الأعمال الدولية.

وبالتالي فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

- ما هي قدرة ادارة الموارد البشرية على تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين؟
- ما أثر تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية؟

### ثالثاً: فروض الدراسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور ادارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابداعية للعاملين وبين تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الدولية.

### رابعاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين من خلال تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الدولية.
2. إبراز دور ادارة الموارد البشرية وانعكاسها على القيادة الاستراتيجية في تحقيق وتعظيم كفاءة وفاعلية منظمات الأعمال الدولية وفي مدى مساهمتها في مواكبة التطورات العالمية من خلال تبني الاساليب والافكار الداعمة للمعرفة والابتكار، وبناء قيم التعاون وتحقيق الجودة في عالم المنافسة.

### خامساً: أهمية الدراسة:

#### أ- الأهمية على المستوى الأكاديمي:

تتبع أهمية البحث من خلال التعرض لمفهوم تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين ودورها في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية والتي من شأنها ان تساهم في التكيف واستيعاب التحولات العالمية والإقليمية والمحلية في مختلف المجالات.

#### ب- الأهمية على المستوى التطبيقي:

أدت التطورات العالمية الى تحويل مجال ادارة الأعمال لكي يصبح ادارة للأعمال العالمية، حيث أدى الاعلام العالمي، وشبكة الانترنت، ووسائل الاتصال المتقدمة، بالإضافة إلى التجارة الالكترونية إلى تحويل القارات والدول الى مجتمع عالمي واحد، مما جعل بيئة الأعمال المصرية تواجه العديد من المعوقات والتحديات، مما فرض على منظمات الاعمال الدولية العمل على تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين كي تساهم في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية.

## الجزء الثاني : الاطار النظري للدراسة

### أولاً: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال الدولية.

إن التحديات الكبرى التي تواجه منظمات الأعمال الدولية هي مدى قدرتها على التأقلم مع التقلبات و مسايرة التحولات التي يشهدها العالم و لعل أبرز و أهم هذه التحولات هي ظاهرة العولمة و ما تحمله من أفكار و ممارسات لها آثار مباشرة و غير مباشرة على كل الاقتصاديات، خاصة منها الدول النامية التي تتميز بهشاشة اقتصادياتها، وبعدم قدرة مؤسساتها على التأقلم السريع و الفعال مع المتغيرات المتسارعة. و نتيجة لما تفرضه العولمة، من تحرير للتجارة الخارجية، و انفتاح الاسواق، وازالة الحواجز الجمركية، و تزايد المنافسة، فالسوق الوطنية أصبحت مفتوحة و ستزداد انفتاحا عند الابرام النهائي لعقد الشراكة مع الدول الاوروبية<sup>(٧)</sup>.

وتواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة يجب مجابتهها و التغلب عليها حيث تقع على عاتق ادارة الموارد البشرية مسؤولية المساعدة و المساهمة في مجابهة هذه التحديات، وذلك من خلال تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين، فعملية التنمية هذه لا تكون الا من خلال توجيه الاهتمام لها و منحها الاولوية و كذا اعادة النظر في مفاهيمها حول الادارة و في استخدامها للعنصر البشري. **ويمكن تلخيص هذه التحديات في<sup>(٧)</sup>:-**

١. التطور العلمي و التكنولوجي الهائل , الذي أثر و يؤثر في كل مجالات حياة الفرد المهنية والخاصة , كالتطور في مجال الاتصالات الذي جعل من العالم قرية صغيرة، و ساعد في تحقيق العولمة بكل أبعادها منها البعد الاقتصادي، و السياسي و الثقافي.
٢. المنافسة الشرسة و الغير متكافئة , اذ نجد في السوق مؤسسات صغيرة و ذات امكانيات مادية و بشرية محدودة و مؤسسات ذات امكانيات ضخمة و عملاقة. فكل هذا من شأنه أن يخلق مشاكل ادارية و لحل هذه المشاكل يحتم على المعنيين اتباع مناهج عمل مرنة تعتمد أسلوب الاشراف، تشجيع المبادرات الفردية و الجماعية، وكذا الاعتراف و من ثمة تثمين القدرات و الكفاءات القادرة على رفع التحديات السابقة الذكر. لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من النظام الإداري الكلي للمنظمة، يتفاعل معه و يتأثر به و يؤثر فيه، فهي إذن تلك العملية الإدارية المسؤولة عن تحقيق

~ احمد محمد محمد تريبه ~

أهداف المنظمة بدرجة عالية من الفعالية، عن طريق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في إطار التخطيط الإستراتيجي الكلي. واختيار الأفراد الملائمين وإدارة مسارهم المهني، والعمل علي استمرار صلاحيتهم، وتحفيزهم بالشكل الذي يحقق النتائج التي تسعى إليها المنظمة من ناحية، وتوفير حياة وظيفية مرضيه لهؤلاء العاملين من ناحية أخرى. ولكي نتعرف علي إدارة الموارد البشرية ونتبين أهدافها وأهميتها وموقعها من النظام الكلي.

ولكي تؤدي مهامها في اتساق مع أهداف هذه الخطة الكلية، وتنمية القدرات الابداعية لدى العاملين تحتاج الي<sup>(٨)</sup>:

١. التخطيط للموارد البشرية المستقبلية: عدداً ونوعاً، وتخطيط المسار المهني للعاملين ووضع الأسس الملائمة لاختيار الأفراد ليس فقط من حيث المؤهل والخبرات ولكن أيضاً من حيث الدافعية والطموح.
  ٢. اختيار المزيج المناسب: من العاملين، فإذا بدأت المنظمة تعمل علي مستوي دولي فإن معايير الاختيار يجب أن تقابل ذلك ( مثلاً : إتقان لغات أجنبية، مهارة التعامل مع الجنسيات المختلفة، التعايش مع الثقافات الأجنبية، الإلمام بالقوانين الدولية.
  ٣. التدريب الملائم والمستمر: لتنمية المهارات اللازمة لتحقيق الإنجازات المطلوبة، تلك المهارات التي تتغير بتغير المهام والأعباء التي يقوم بها الأفراد لهذه الإنجازات .
  ٤. وضع نظم الحوافز التي تعمل علي<sup>(٩)</sup>:  
تشجيع المنافسة بين العاملين، تشجيع العمل المتميز.  
إشباع حاجات الأفراد المتنوعة مادية ومعنوية واجتماعية.
  ٥. وضع المستويات الملائمة للأداء: وذلك من خلال وإجراء التقييم الموضوعي وتقديم الجزاء المناسب للنتائج المحققة.
- كما ان منظمات الاعمال الدولية في حاجة الي تعميق استفادتها من التكنولوجيات الجديدة لتحقيق الفوائد الرئيسية المتمثلة فيما يلي<sup>(١٠)</sup>:

– الإنتاجية الأعلى، الجودة الأفضل، التكلفة الأقل، القدرة على التنوع و التحديث.

- الاستجابة الأسرع لتقلبات السوق، الوصول الأسبق للعملاء، التواصل الايجابي مع الموردين، التخفيف من مشكلات الأعداد الكبيرة من البشر. وكذلك استخدام المنظمة آليات وأساليب متعددة هدفها الرئيسي إعداد المنظمات لاستقبال التكنولوجيات الجديدة واستثمارها إلى الحد الأقصى ومن أهمها<sup>(1)</sup>:  
- إعادة الهندسة reengineerin ، إعادة الهيكلة restructuring ، إدارة الجودة .tqm

وتهدف جميع هذه الأساليب إلى تخليص المنظمة و العمل فيها من كل الزوائد التي لا تتفق مع إمكانيات التكنولوجيا الجديدة، وذلك بإعادة تصميم نظام العمل وعمليات الإنتاج ، ومن ثم مواصفات القائمين عليها بما يتناسب ومتطلبات هذه التكنولوجيا.

### الجزء الثالث: منهجية الدراسة

تناول الباحث مشكلة البحث، والتي تمثلت في أن هناك قصور في الفهم نحو تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين ومدى قدرتها في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية واحداث تغيير ايجابي يصب في صالح منظمات الأعمال الدولية. وفي ضوء مشكلة البحث تم بتحديد فرضية الدراسة والتي تضمنت المتغيرات التالية:  
الفرض: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور ادارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين وبين تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الدولية.

المتغير المستقل : تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين.

المتغير التابع: تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية.

وفي ضوء مشكلة وفروض الدراسة، يوضح الباحث منهجية الدراسة، من خلال تناول العناصر التالية:تحديد نوع ومصادر البيانات ،تحديد مجتمع وعينة الدراسة، طرق جمع البيانات،تصميم أداة الدراسة.



## أولاً: تحديد نوع ومصادر البيانات:

في ضوء مشكلة ومتغيرات الدراسة، يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث كما هو مبين بالشكل التالي:

### أ- البيانات الثانوية:

تم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المسجلة والمنشورة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية والقيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الدولية في جمهورية مصر العربية خلال الفترة ٢٠١٠.

ويمكن أيجاز أهم هذه البيانات فيما يلي:

- عدد منظمات الاعمال الدولية في جمهورية مصر العربية.
  - عدد منظمات الاعمال الدولية والعاملة في المجال الصناعي.
  - إجمالي عدد العاملين في المجال الصناعي في منظمات الاعمال الدولية.
  - إجمالي رأس المال بمنظمات الاعمال الدولية في المجال الصناعي.
  - إجمالي التكاليف الاستثمارية بمنظمات الاعمال الدولية في المجال الصناعي.
- وقد حصل الباحث على البيانات السابقة من سجلات إدارة الموارد البشرية، والإدارات المختلفة بمنظمات الاعمال الدولية في المجال الصناعي، و من الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة بجمهورية مصر العربية، وذلك خلال الفترة ٢٠١٤.

### ب- البيانات الأولية:

تم الاعتماد على آراء واتجاهات أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات والعاملين بمنظمات الاعمال الدولية محل الدراسة، للحصول على البيانات الأولية التي تخدم متطلبات البحث والتي تتعلق بما يلي:

- التعرف على آراء العاملين بالشركات محل الدراسة، بشأن مدى مساهمة سياسات تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين المتبعة بهذه الشركات في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية.
- التعرف على مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية بناء وتبنى السياسات التي تساهم في اعداد القيادة الاستراتيجية.

## ثانياً: تحديد مجتمع وعينة البحث:

### أ- مجتمع البحث<sup>(١٢)</sup>:

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء الإدارة العليا، مديري الإدارات، والعاملين في منظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية، وقد استهدفت الدراسة منظمات الاعمال الدولية (متعددة الجنسية) العاملة في جمهورية مصر العربية حيث تعمل برؤوس أموال مصدرية بلغت حوالى (٣٥) مليار جنية وتكاليف استثمارية بلغت حوالى (٥٠) مليار جنيه، وقد ساهمت بتوفير نحو (١٤٥٨٧٩) ألف فرصة عمل وذلك وفقاً لإحصاءات ٢٠١٤ طبقاً لتقرير الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة. كما أن من بين الشركات الأجنبية العاملة في القطاع الصناعي توجد شركات متعددة الجنسيات (٥٠٢) شركة أي أنها تمثل (٧٦,٢٩) والباقي عبارة عن شركات أجنبية بالكامل وشركات مشتركة بالنسبة الباقية. وقد اقتصر الباحث على الشركات الدولية العاملة في المجال الصناعي دون التعرض للشركات الأجنبية بالكامل أو الشركات متعددة الجنسيات والدولية في المناطق الحرة.

وقد اقتصرت الدراسة الميدانية على اختيار ثلاث شركات في كل مجال من المجالات الثلاث سابقة الذكر وذلك وفقاً للمعايير التالية:-

■ رأس المال الإجمالي، التكاليف الاستثمارية، إجمالي العمالة.

ووفقاً لتلك المعايير فقد تركزت عينة البحث على الشركات الواردة في المجالات التالية:-

أولاً: الشركات الهندسية:

وتتضمن- سيمنز، السويدي للكابلات، أتومبيل بيجو.

ثانياً: الشركات الكيماوية:

وتتضمن- فلورا، كولجيت بالموليف مصر، العالمية لصناعة الورق.

ثالثاً: الشركات الغذائية:

وتتضمن- كادبري مصر، ارما للصناعات الغذائية، صافولا سايم مصر.

وفيما يلي يوضح الباحث توزيع عينة الشركات محل الدراسة، كما هو مبين

بالجدول التالي:

## جدول رقم (١) توزيع عينة البحث

إجمالي العمالة		اسم الشركة	القطاعات
النسبة %	العدد		
٩.٣	٣١٠	سيمنز	أولاً: الشركات الهندسية
١٣.٥	٤٥٠	السويدى للكابلات	
٩.٩	٣٣٠	أتومبيل بيجو	
٥.٩	١٩٦	فلورا	ثانياً: الشركات الكيماوية
٤.٨	١٦٣	كولجيت بالموليف مصر	
١٨.٠	٦٠٠	العالمية لصناعة الورق	
١٦.٥	٥٥٢	كادبرى مصر	ثالثاً: الشركات الغذائية
١٤.٥	٤٨٣	ارما للصناعات الغذائية	
٧.٦	٢٥٢	صافولا سايم مصر	

المصدر: الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، الموقف الإجمالي للاستثمارات ٢٠١٤.

### ب- عينة البحث:

قام الباحث باستخدام طريقة المعاينة العشوائية الطبقيّة في هذه الطريقة يتم تقسيم المجتمع المؤلف من  $N$  وحدة إلى  $L$  من مجتمعات جزئية غير متداخلة (متجانسة) تسمى هذه المجتمعات الجزئية طبقات حجم كل منها  $N_1, N_2, \dots, N_L$  على الترتيب. وهي تؤلف مع بعضها المجتمع بكاملة ، أي أن  $N = N_1 + N_2 + \dots + N_L$  ، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة وكان حجوم العينات ضمن الطبقات هي  $n_1, n_2, \dots, n_L$  على الترتيب وقام الباحث باستخدام جميع هذه العينات بعد دمجها ليحصل على العينة الطبقيّة<sup>(١٣)</sup>

### ١- الإدارة العليا:

تم أخذ عينة استطلاعية من ٢٥ مفردة من مجتمع الدراسة لتحديد درجة التباين داخل العينة فوجد ان الانحراف المعياري في العينة الاستطلاعية (٠.٢٨)

~ احمد محمد محمد تريبج ~

ولتحديد حجم العينة تم استخدام معادلة بازرة (١٤) عند معامل ثقة ٩٥% (اي بخطأ ٠.٠٥) فإن حجم العينة:

$$n_1 = \frac{z^2 \sigma^2}{d^2}$$

$$n_1 = \frac{(1.96)^2 * (0.28)^2}{(0.05)^2} = 121$$

٢- الإدارة الوسطي:

تم أخذ عينة استطلاعية من ٦٠ مفردة من مجتمع الدراسة لتحديد درجة التباين داخل العينة فوجد ان الانحراف المعياري في العينة الاستطلاعية (٠.٣٧) ولتحديد حجم العينة تم باستخدام معادلة بازرة عند معامل ثقة ٩٥% (اي بخطأ ٠.٠٥) فإن حجم العينة:

$$n_2 = \frac{z^2 \sigma^2}{d^2}$$

$$n_2 = \frac{(1.96)^2 * (0.37)^2}{(0.05)^2} = 211$$

٣- العمال:

تم أخذ عينة استطلاعية من ١٢٠ مفردة من مجتمع الدراسة لتحديد درجة التباين داخل العينة فوجد ان الانحراف المعياري في العينة الاستطلاعية (٠.٥٠) ولتحديد حجم العينة تم باستخدام معادلة بازرة عند معامل ثقة ٩٥% (اي بخطأ ٠.٠٥) فإن حجم العينة:

$$n_3 = \frac{z^2 \sigma^2}{d^2}$$

$$n_3 = \frac{(1.96)^2 * (0.50)^2}{(0.05)^2} = 385$$

### ثالثاً: طرق جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد وتصميم ثلاث قوائم استقصاء، وقد تم توجيهها إلى ثلاث فئات كالتالي:

أ- أعضاء الإدارة العليا ومديرو الإدارات بمنظمات الاعمال الدولية محل الدراسة.

ب- الفنيون والعاملون بمنظمات الأعمال الدولية محل الدراسة في مختلف التخصصات.

ت- الأجانب بمختلف جنسياتهم ومستوياتهم الإدارية.

بالإضافة لما سبق فقد قام الباحث بتدعيم دراسته الميدانية ببعض المقابلات الشخصية على النحو التالي:

مقابلات شخصية مع بعض أعضاء الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة للوقوف على مدى مساهمتهم في ممارسات القيادة الاستراتيجية.

مقابلات شخصية مع مديري إدارة الموارد البشرية للتعرف على مدى مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية.

### رابعاً : تصميم أداة الدراسة:

قام الباحث بطرح محتويات الدراسة الميدانية في قائمة استقصاء، كأداة لجمع البيانات واعتمد في تصميمها على مجموعة من الأسئلة التي تكونت لدى الباحث من قراءة الأبحاث والدراسات السابقة، وتتناول القوائم الأسئلة التالية:

أ- سياسة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الريادة بمنظمات الاعمال الدولية.

ب- سياسة تخطيط تنمية المسار الوظيفي المتبعة بإدارة الموارد البشرية.

ت- سياسة تقويم الأداء بمنظمات الاعمال الدولية.

ث- سياسة ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء التنافسي و خلق ميزة تنافسية.

ج- سياسة تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين التنافسية بمنظمات الاعمال الدولية.

ح- سياسة تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الدولية.

## الجزء الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج اختبار فرض الدراسة

استخدم الباحث عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات معتمداً على الحاسب الألى في اجراء المعالجات الإحصائية Spss وذلك على النحو التالي: قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي للإجابات التي وردت بقوائم الاستقصاء، باستخدام مجموعة التحليلات الإحصائية تحت نظام النوافذ Statistical package for social science (SPSS) وتضمن التحليل الإحصائي استخدام الأساليب الآتية:

١. حساب معاملي الصدق والثبات: تم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستقصاء (ما يسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة في تعميم النتائج وكذلك تم حساب معامل الصدق.
٢. الأهمية النسبية: حيث يتم حساب الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة، وذلك من الجدول التكراري المزدوج حسب فئات الدراسة، وذلك بهدف ترتيب أهم العبارات (المتغيرات) داخل كل بعد من أبعاد الدراسة، ويتم حساب الأهمية النسبية من خلال العلاقة التالية:  $\text{مج (ت} \times \text{و)} \div (\text{ن} \times \text{و})$  حيث:  $\text{ت} =$  التكرار المقابل لكل استجابة،  $\text{و} =$  الدرجة المقابلة لكل استجابة و  $=$  أكبر درجة استجابة (٥) ،  $\text{ن} =$  إجمالي عينة الدراسة
٣. الإحصاء الوصفي: حيث تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستقصاء.
٤. معامل الارتباط Correlation Coefficient: يعرف الارتباط بين متغيرين بأنه درجة العلاقة بين المتغيرين، ويستخدم معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط بين متغيرين. وتعبّر قيمة هذا المعامل- بصرف النظر عن الإشارة- عن قوة العلاقة بين المتغيرين، ورغم أنه لا توجد علاقة محددة لوصف درجة العلاقة بين المتغيرين بناء على قيمة معامل الارتباط إلا أنه يمكن استخدام بعض المؤشرات التقريبية للحكم على درجة هذه العلاقة. فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع بين (0,0.5) دل ذلك على ضعف العلاقة، بينما إذا كانت قيمته تقع بين (0.5,1)، دل ذلك على قوة هذه العلاقة. وتنعدم العلاقة بين المتغيرين إذا كان معامل الارتباط صفراً، بينما تدل القيمة واحد لمعامل الارتباط على وجود علاقة تامة بين المتغيرين. وتدل إشارة

~ احمد محمد محمد تريبج ~

معامل الارتباط عادة على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت الإشارة موجبة دل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين بمعنى أن القيم الكبيرة للمتغيرين تميل أن تحدث معاً والقيم الصغيرة أيضاً تميل أن تحدث معاً. أما إذا كانت إشارة معامل الارتباط سالبة دل ذلك على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين بمعنى أن القيم الكبيرة لأحد المتغيرين تميل أن تحدث مع القيم الصغيرة للمتغير الآخر. وبرنامج SPSS يعطي قيمة الدلالة P-Value حيث نقوم بمقارنتها بقيمة المعنوية 5% فإذا كانت قيمة الدلالة أصغر من قيمة المعنوية 5% إذا قبل الفرض القائل بوجود علاقة بين المتغيرين والعكس صحيح.

5. الانحدار البسيط Simple Regression: ويعطي شكل العلاقة الخطية بين متغيرين يؤثر أحدهما وهو المتغير المستقل في الآخر وهو التابع. وشكل العلاقة الخطية تأخذ الشكل الآتي: ص = أ + ب س حيث : ص = المتغير التابع ، س = المتغير المستقل = قيمة الثابت ، ب = معامل الانحدار ويعطي برنامج SPSS قيمة معامل الانحدار والدلالة P-Value للمجاهيل أ و ب فإذا كانت قيمة الدلالة أصغر من قيمة المعنوية 5% هذا يعني وجود علاقة بين المتغيرين.

الانحدار المتعدد Multiple Regression ويعطي شكل العلاقة الخطية بين المتغير التابع وعدة متغيرات مستقلة، وتأخذ الشكل الآتي: ص = أ + ب<sub>1</sub>س<sub>1</sub> + ب<sub>2</sub>س<sub>2</sub> + ... + ب<sub>م</sub>س<sub>م</sub>، حيث ص يمثل المتغير التابع وس<sub>1</sub> س<sub>2</sub>... سم تمثل المتغيرات المستقلة ويعطي برنامج SPSS قيمة معاملات الانحدار والدلالة P-Value للمجاهيل أ، ب<sub>1</sub>، ب<sub>2</sub>، ...، ب<sub>م</sub> فإذا كانت قيمة الدلالة أصغر من قيمة المعنوية 5%، هذا يعني وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

## نتائج الدراسة الميدانية:

أسفر التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة عن تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الدولية عن ظهور العديد من النتائج مع بيان مدى مساهمتها في عدم إثبات صحة الفرض التي قام عليها البحث.

بعد ترميز وتفرغ البيانات وإدخالها للحاسب الألي، تم الاستعانة بالإصدار الثاني عشر من البرنامج الاحصائي Statistical package for social science (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة على النحو التالي:  
أولاً: معاملي الصدق والثبات.  
ثانياً: الأهمية النسبية.  
ثالثاً: اختبارات الفروض

ويتناول الباحث كل عنصر من العناصر السابقة كما يلي:

أولاً: معاملي الصدق والثبات:

تم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستقصاء، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج كما يلي:  
وباستعراض الجدول رقم (٢) يتضح أن معاملي الثبات والصدق مقبولة لجميع الأسئلة حيث أن جميع الأسئلة تأخذ شكل ليكرت وتتكون من أكثر من عنصر فتم حساب معاملي الثبات والصدق للأسئلة، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (٠.٦٨٦) لتحقيق الريادة والنمو ورفع الكفاءة الانتاجية لمنظمات الأعمال الدولية، (٠.٧٠٤) لطبيعة نظم واجراءات العمل، (٠.٧٨٣) لتنمية القدرات الابداعية لدى العاملين، (٠.٧٩٧) لسياسات وبرامج ادارة الموارد البشرية، (٠.٨٠٥) لممارسات القيادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية، (٠.٨٣٥). (حيث أن قيمة معامل الصدق يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات). وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.



جدول رقم (٢)  
معامل الثبات والصدق لأبعاد الاستمارة

معامل الصدق	معامل الثبات (Alp)	البيان
٠.٨٩٣	٠.٧٩٧	سياسة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الريادة بمنظمات الاعمال الدولية.
٠.٩٣٥	٠.٨٧٤	سياسة تخطيط تنمية المسار الوظيفي المتبعة بإدارة الموارد البشرية بمنظمات الاعمال الدولية.
٠.٨٣٩	٠.٧٠٤	سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية بمنظمات الاعمال الدولية.
٠.٩١٤	٠.٨٣٥	سياسة تقويم الأداء بمنظمات الاعمال الدولية.
٠.٨٢٨	٠.٦٨٦	سياسة ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء التنافسي و خلق ميزة تنافسية بمنظمات الاعمال الدولية.
٠.٩١١	٠.٨٣٠	سياسة تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الدولية.

ثانياً: الأهمية النسبية:

حيث يتم عرض الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد الدراسة على النحو التالي:

جدول (٣)

جدول يوضح الأهمية النسبية لتنمية القدرات الابداعية لدى العاملين لمنظمات الأعمال الدولية

الأهمية النسبية %		العناصر
وظيفة فنية	وظيفة إدارية	
٥٥.٠٥	٤٨.٨٧	تعمل القيادة على بث جو من الاحترام المتبادل بينها وبين المرؤوسين.

٥٦.٢٩	٥٥.٩٥	تعمل القيادة على إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة ولنفسه.
٥٦.٩٥	٥٦.٨٤	تتحلى القيادة بالحكمة والعقلانية والذكاء في التصرفات مع العاملين.
٤٧.٤٢	٤٧.٤٩	تشجع القيادة العلم والمعرفة بين العاملين.
٤٦.١٩	٤٩.٤٢	تتفهم القيادة وتراعي مشاعر العاملين.
٤٤.٦٧	٤٢.١٣	تتفهم القيادة مشاكل المرؤوسين وتعمل على معالجتها.
٥٣.٤٣	٥٥.٩٥	تعمل القيادة على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وتتركهم يوجهون أنفسهم ذاتيا.
٥٤.٠٩	٥٦.٥٦	تعمل القيادة على تعزيز تبادل الخبرات بين العاملين.
٥٤.١٩	٥٩.٨٦	تعمل القيادة على حل الأزمات وإدارتها بشكل جيد.
٥٦.٢٨	٥٤.٧٨	تعمل القيادة على توثيق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
٥٢.٥٧	٥١.٩٦	تعمل القيادة على الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من خلال اختيارهم للأفراد الكفاء.
٥٤.٦٧	٥٧.٣٢	تراعي القيادة السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
٥٤.٨٦	٥٦.٥٦	تعمل القيادة على مواجهة النزاع وحله بطرق تشاركية.
٥٥.٦٢	٥٥.٤٦	تعمل القيادة على تفعيل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
٥٢.٨٦	٥٠.٠٣	تهدف القيادة إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية.
٧٨	٧٥.٨١	تعمل القيادة على التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو من العاملين ومهامه، وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات.
٥٠.٩٥	٥٥.٨٨	تحرص القيادة على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره.

من في الجدول السابق يمكن ترتيب أهم العناصر طبقاً لمعيار الأهمية النسبية كما يلي:

#### من وجهة نظر الوظائف الإدارية:

- العمل على حل الأزمات وإدارتها بشكل جيد.
- التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو من العاملين ومهامه، وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات.
- التحلي بالحكمة والعقلانية والذكاء في التصرفات مع العاملين.
- العمل على تعزيز تبادل الخبرات بين العاملين.
- العمل على مواجهة النزاع وحله بطرق تشاركية.
- العمل على تعزيز ثقته العاملين بأنفسهم وتتركهم يواجهون أنفسهم ذاتياً.

#### من وجهة نظر الوظائف الفنية:

- التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو من العاملين ومهامه، وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات.
- التحلي بالحكمة والعقلانية والذكاء في التصرفات مع العاملين.
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لإفراد المجموعة ولنفسه.
- توثيق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، مواجهة النزاع وحله بطرق تشاركية.
- العمل على بث جو من الاحترام المتبادل بينها وبين المرؤوسين.

#### ثالثاً: اختبارات الفروض:

يهدف هذا الجزء الى اختبار الفرضية، ودراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمغير التابع وذلك كما يلي:- الفرضية: "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور ادارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين وبين تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الدولية." وقد قامت الباحثة بالتحقق من هذا الفرض من خلال دراسة ما يلي:- علاقة الارتباط بين دور ادارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين والقدرة على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال الدولية.

~ احمد محمد محمد حريبي ~

نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير متغير سياسات وبرامج ادارة الموارد البشرية التطويرية لبناء الكفاءات الوظيفية بمنظمات الاعمال الدولية (كمتغير المستقل) على القدرة على تفعيل القيادة الاستراتيجية (كمتغير تابع) في منظمات الاعمال الدولية.

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابداعية للعاملين وبين تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الدولية".

وقد قام الباحث بالتحقق من هذا الفرض من خلال دراسة ما يلي:-

■ علاقة الارتباط دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين وبين تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال الدولية.

■ نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير متغير دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين (كمتغير المستقل) على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية (كمتغير تابع) في منظمات الاعمال الدولية.

أولاً: قياس مدى قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل (قياس معامل الارتباط)

يوضح معامل الارتباط درجة الارتباط بين تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية (كمتغير تابع) وتنمية القدرات الابداعية (كمتغير مستقل) وتعتبر قيمة معامل الارتباط عن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويمكن قياس مستوى معنوية الارتباط P-value من خلال برنامج SPSS فإذا كان معامل الارتباط ينحصر بين (صفر : ٠.٤) فإن ذلك يدل على ضعف العلاقة ، و عندما ينحصر معامل الارتباط بين (٠.٥ : ١) فإن ذلك يدل على قوة العلاقة. و تشير إشارة معامل الارتباط إلى اتجاه العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع. ويساعد برنامج SPSS في تحديد مستوى الدلالة المعنوية P-value فإذا كان P-value أقل من 5% دل ذلك على وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. والعكس والجدول التالي رقم (٤) يوضح معامل ارتباط بيرسون المتغير المستقل والمتغير التابع، ومستوى المعنوية.

**جدول (٤)**  
**قياس الارتباط بين المتغير التابع والمستقل**

الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	٠.٧٥٧	تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين بمنظمات الأعمال الدولية

من خلال الجدول السابق نستطيع استنتاج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية) حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٥% وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

- وجود علاقة ارتباط طردية (إيجابية) بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث إشارة معامل الارتباط موجبة، وهذا يعني وجود علاقة إيجابية.

ثانياً: قياس أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع على حده (الانحدار البسيط)

يشير تحليل الانحدار البسيط إلى شكل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل و المتغير التابع، ونسبة تأثير متغير مستقل (تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين بمنظمات الأعمال الدولية) على المتغير التابع (تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية) ، ويساعد برنامج SPSS في تحديد مستوى الدلالة المعنوية P-value والجدول التالي رقم (٥) يوضح تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

**جدول (٥)**  
**بيان علاقة الانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع**

الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد R2	الدلالة Sig.	قيمة T	معامل الانحدار	المتغير المستقل
.			٠.٠٠٩	٢.٦٣٦	٠.٢٥٧	الثابت
٠.٠٠٠	٨٠٣.٠٩٥	٠.٥٧٣	٠.٠٠٠	٢٨.٣٣٩	١.٠٠٣	تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين بمنظمات الأعمال الدولية

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

- معنوية نموذج الانحدار المقدر حيث أن قيمة F (٨٠٣.٠٩٥) لنموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل (تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين بمنظمات الأعمال الدولية) والقيمة الاحتمالية sig. هي (٠.٠٠).

- إشارة معامل الانحدار موجبة للمتغير المستقل ، فإن ذلك يعنى أن العلاقة بين المتغير

المستقل والمتغير التابع علاقة طردية ، بمعنى أن الزيادة في المتغير المستقل تؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع.

- إن زيادة في دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين بمنظمات الأعمال الدولية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى تغير طردي في القدرة على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية بمقدار ١.٠٠٣ وحدة تقريباً.

- أن مستوي الدلالة لاختبار T-test للمتغير المستقل مع المتغير التابع هي ٠.٠٠ ، وهي أقل من مستوي معنوية ٥% و هذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين بمنظمات الأعمال الدولية والقدرة على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية.

- يوضح معامل التحديد R2 النسبة المئوية للتفسيرات التي يستطيع تفسيرها المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على القدرة على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية وهي ٠.٥٧٣ .

- يمكن صياغة نموذج الانحدار للمتغير مستقل (دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين بمنظمات الأعمال الدولية) كما يلي :- ص = ٠.٢٥٧ + ١.٠٠٣ س٦ .

ويتضح من النتائج السابقة والموضحة في الجدولين رقم (٤)، (٥) عدم صحة الفرض الفرعي العدمي وصحة الفرض البديل: والذي ينص على

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين والقدرة على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال الدولية".

## الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

### أ- النتائج:

١. يمكن استخلاص بعض النتائج الهامة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك على النحو التالي:
٢. عدم قدرة القادة على استخدام الأساليب المناسبة لعلاج القصور في أداء مرؤوسيههم، حيث يستعملون أكثر الحوافز السلبية بدل الاستفسار والنقاش مع المرؤوسين لمعرفة الأسباب الحقيقية لهذا القصور أو التقصير.
٣. لا يحتل عمل الفريق أهمية مرتفعة لدى القادة، مما يبين ضعف قدرة القادة على بناء العمل التعاوني بين المرؤوسين، وهذا لا يساهم في بناء فرق عمل فعالة.
٤. يعتبر المرؤوسون أن القيادة لها دور متدن في التحفيز للعمل، وهذا لكون قاداتهم لا يحاولون إزالة الصعوبات التي تواجههم في العمل.
٥. قلة توافر المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات وصعوبة الوصول إليها.
٦. لا توجد جهود مبذولة للحصول على تغذية مرتدة من المرؤوسين حول أسلوب قيادتهم، مما يسبب نقص الوعي الذاتي لدى الإدارة العليا، حيث تتكرر أخطاء القادة في معاملة المرؤوسين وهو ما يؤدي إلى كثرة الصراعات، وينعكس ذلك سلبا على أداء العاملين.

### ب- التوصيات:

١. يجب على الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية السعي للحصول على تغذية مرتدة من المرؤوسين حول أسلوب قيادتهم، وهو ما يمكن للقادة من التعرف على عيوب القيادة لديهم، بالإضافة إلى مناقشتها مع المرؤوسين بشكل صادق لتصحيح هذه العيوب.
٢. يجب على إدارة الموارد البشرية تبني مفهوم الاختيار الأنسب إي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ووضع السياسات والاستراتيجيات التي تساهم في اعداد وتمكين القيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال اعتماد سياسة توظيف للقادة الاستراتيجيين قائمة على أساس توافر القدر الكافي من السمات،

- 
- مع العمل على تطويرها عن طريق التعليم والتدريب المستمر بما يتواءم مع التطورات وملاحقة التغيرات السريعة.
٣. يجب زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين، حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤوليات، كما أنه أداة هامة للتدريب وإعداد قيادات استراتيجية للمستقبل.
٤. يجب تفعيل نظام الاتصال بين القادة والمرؤوسين بما يمكن أن تتجاوز معرفة القادة إطار عمل المرؤوسين فقط، لتتعدى إلى معرفة مشاعرهم، حاجاتهم، ومشاكلهم في العمل و خارجه، وهو ما يمكن القادة من بناء علاقات جيدة معهم وبالتالي التأثير فيهم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
٥. يجب زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين، حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤوليات، كما أنه أداة هامة للتدريب وإعداد قيادات استراتيجية للمستقبل.
٦. يجب تفعيل نظام الاتصال بين القادة والمرؤوسين بما يمكن أن تتجاوز معرفة القادة إطار عمل المرؤوسين فقط، لتتعدى إلى معرفة مشاعرهم، حاجاتهم، ومشاكلهم في العمل و خارجه، وهو ما يمكن القادة من بناء علاقات جيدة معهم وبالتالي التأثير فيهم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.



## المراجع

1. فؤاد عبد الهادي العزوني ، نموذج مقترح لتنمية مهارات المديرين في التعامل مع المنظمات الدولية مع التطبيق على قطاع التعاون الدولي بوزارة الخارجية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦.
2. Shams, A What competencies Should be Fostered to develop inspired Leaders. A master dissertation ,Royal road university2006.
3. Govindji, Reena&Alex Linley, P Exploring the Leadership Strengths of Inspiration Leader in Future.Center for Excellence in Leadership Lancaster University Management School 2008.
4. Joshi, A. et al. the role of inspiration leadership in geographically dispersed teams, organizational science ,Vol.20 2009.
5. Medina, Carmen Cabello; Cabrales, Alvaro Lopez; Cabrera Ramon Valle Leveraging the Innovative Performance of Human Capital Through HRM and Social Capital in Spanish Firms. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 4, pp: 807–828, 2011.
6. Irene A. Lee, RelationShipe Between The Use Of Information Technology and Performances of Human Resources Management,Dissertation,2008,P.2.
7. Alfred D. Chandler J.r : Investigates the changing strategy and structure of the large industrial enterprise in the United States, 2003,p. 35.
8. Gary Dessler,human Resurce Management, tenth Edition, prentice hall Inc, 2005, p.45.
9. Sherer, P.D. and K. Lee ,Institutional change in large law firms: a resource dependency and institutional perspective, Academy of Management Journal, 1(45), 2002 pp.85-90.
10. Wright, P.M. and T.M. Gardner Theoretical and empirical challenges in studying the HR practices – firm performance

relationship, paper presented at the ERIM seminars 2001 in Rotterdam, Erasmus University.

11. Wright, P.M., B.B. Dunford and S. Snell Human Resources and the resource based view of the firm, Journal of Management, 27, 2001p.24.

١٢. المصدر: الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، التقرير السنوي ٢٠١٤.

١٣. الحسيني عبد البر راضي، مقدمة في المعاينة الإحصائية، دار المريخ، ١٩٩٦، ١٢٦.

١٤. محمود بازرعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٦، ص ١٦٦.