

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université 20 Aout 1955-Skikda

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

Faculté des sciences économiques, Science
de gestion et des science commerciales

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

Département : Science de Gestion

قسم: علوم التسيير

Laboratoire ECOFIMA

مخبر إيكوفيماف ECOFIMA



أطروحة مقدّمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ل م د

تخصص إدارة المؤسسات

بعنوان:

تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في منظمات الأعمال:

دراسة حالة مؤسسة كوندور

المشرف:

يونس بوعصيدة رضا

إعداد الطالبة:

بن طاجين إيمان

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
مقيح صبري	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
يونس بوعصيدة رضا	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا ومقررا
كورتل فريد	أستاذ التعليم العالي	جامعة فرحات عباس سطيف 1	عضوا مناقشا
بوغليطة إلهام	أستاذة محاضرة قسم (أ)	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا مناقشا
يوب أمال	أستاذة محاضرة قسم (أ)	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا مناقشا
بخاخشة موسى	أستاذ محاضر قسم (أ)	جامعة 08 ماي 1945 قالمة	عضوا مناقشا

2020 -2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ
آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِسَابَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ

مُضِلِّينَ ﴿ آل عمران: 164 ﴾

شكر وتقدير

((وأما بنعمة ربك فحدث))

اللهم صلّ وسلم دائما وأبدا على سيّنا محمّدا صلاة وتسليما لا ينقطع ولا يفنى ما دمت أنت الله
الباقي الأحد الصمد الحي الذي لا يموت

أستهل شكري بحمد الله عز وجل الذي له الحمد الأول والأخر لما يسر لنا الطريق من أجل بلوغ
هذه المرحلة من الإنجاز، وفتح لنا أبواب النجاح وسرّ لنا القريب والبعيد والمعروف
والمجهول، لدعمنا في إتمام هذا العمل، وما توفيقنا إلا بالله

"ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"، يجف القلم وتطوى الصحف، ويعجز اللسان وحتى حروف الكون عن
إعطائكما حقكما من الشكر والحب والثناء، كل معاني الشكر إلى نور عيناى وقرّتها وقُدوتي و مرشداى
وموسوعتى وحبىباى، سببا وجودى و سببا نجاحى والديّ الحبيبين الكريمين أمى نجوى عويسى وأبى محمد
الطيب بن طاجين، اللذان سَهرا و ضحكا وبكيا وضحيا وتحملا كل العقبات وبذلا الغالي والنفيس وشاركاني في
أدق تفاصيل هذا العمل ووضعنا بصمتهما من الألف إلى الياء من أجل أن أحقق التميّز فيه، تفى السطور ولا
يفنى شكركما، رضى الله عنكما وأرضاكمما في الدنيا والآخرة، رضاكما عني هو سبب توفيقى.

ببالغ الشكر والتقدير والوفاء والإخلاص إلى من تجسدت فيه معالم القيادة المثالية بشتى تفاصيلها، إلى الذي
كان أستاذا وأخا ورفيقا، أتقدم بشكر أستاذى المشرف على هذه الأطروحة الدكتور "رضا يونس بوعصيدة"،
اعترافا بجميله وامتنانا لما قدّمه لي من دعم معنوي فاق الحدود في ظل الظروف الصعبة التي مرتت بها عند
انجاز هذا البحث، دون ان أنسى الأسلوب الراقى في التوجيه، وما استفدته من خبرته وتركيزه على التفاصيل
الدقيقة لإخراج هذا البحث في أحسن حلّة.

شكرا بلا حدود لأغلى ما رزقني ربي لأخوتي ورفقاء دربي أحبتي: زكرياء، سارة، حمزة ويحيى اللذين كانوا جزء لا
يتجزأ من هذا النجاح بدعمهم الفكري والمادي والمعنوي لي

الشكر الخالص الى كل اساتذتي في جميع الأطوار الدراسية، من الابتدائي الى الجامعي، الى جميع الأساتذة الذين
تعرفت عليهم داخل وخارج الحقل الجامعي داخل وخارج الوطن ولم يبخلوا علي من خبراتهم.

أتقدم بجزيل الشكر الى جميع عمال مجمّع كوندور الذين احسنوا استقبالنا، ودعمنا من اجل إتمام هذا العمل،
واخص بالذكر عمى فؤاد "فؤاد بوباعية"، "حسين"، "حسام"، "سهيلة"، "حفيظ حداد"، "عبد الهادي"، "رفيق"
ورئيسة قسم إدارة الموارد البشرية ببرج بوعيريج.

أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة

الشكر والامتنان لكل من ساهم من قريب او بعيد، بالقليل او الكثير، معروفه كان او مجهولا، ماديا
او معنويا في إتمام هذا العمل.

"إهداء"

إن كان هذا العمل المتواضع ثمرة جهدي لسنوات بتوفيق الله عز وجل من أجل بلوغ درجة الدكتوراه، فهو ثمرة جهد عمر كامل لوالديّ رعاهما الله منذ ولادتي إلى يومنا بتوفيق منه سبحانه وتعالى

أضع هذا العمل المتواضع **تاجاً** من نور محلي رأس والدي العزيزين

وإن كان هناك من يستحق ان يُهدى، فلا أحد يسبق:

أمي نبوي وأبي محمد الطيب الغالين

كما اهدي هذا العمل إلى:

إلى اختي وتوأمي وسندي الغالية سارة، واخوتي وسندي ورفاق دربي: زكرياء، حمزة، يحيى.. إلى جميع عائلة بن طاجين خاصة عمي العزيز محمد الأمين، وعائلة عويسي خاصة جدي الغالي صالح، وجميع أقاربي إلى اختي التي لم تلدها أمي "إناس نذير".. إلى جميع الأصدقاء والزملاء والأحباب، اخص بالذكر "عبلة عيادي، كريمة زياية، كميلة بوشلخة، أسماء زدوري، إيمان حفيظي، نهاد بوشريط، فتيحة قرزط".. وصادقتي الغالية نجمة

إلى كل اساتذتي الذين غرست اسمائهم بذاكرتي من الابتدائي إلى التعليم العالي، اخص منهم بالذكر: اساتذة الابتدائي اللبة، استاذة الرياضيات قادري بالمتوسط، استاذ الاجتماعيات قريشي بالثانوية، الاستاذ مكناسي والاستاذ غياط والاستاذة عديلة والاستاذة بوزيدي صليحة بجامعة قلمة، الاستاذ مقيح صبري والاستاذ طيار بجامعة سكيكدة، الاستاذ عبادة بجامعة برج بوعرييج، إلى طلبتي الأعزاء، وإلى كل من اعتمد على هذه الدراسة كمرجع، وإلى كل مجتهد وإلى جامعتي جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة

وكل من أنار طريقني بكلمة طيبة أو دعوة أو بتسامة

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
أ-ل	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها	
2	تمهيد
27-3	المبحث الأول: تبلور مفهوم رأس المال البشري في المنظمات
3	المطلب الأول: مفهوم المنظمات في الفكر الإداري وخصائص منظمات الأعمال المعاصرة
12	المطلب الثاني: تطور مكانة العنصر البشري في المنظمات من مورد إلى رأس مال
21	المطلب الثالث: طبيعة تكوين رأس المال البشري في المنظمات وخصائصه وأنواعه
44-28	المبحث الثاني: أهمية ومتطلبات تنمية رأس المال البشري في المنظمات
28	المطلب الأول: المنطلقات الفكرية لتنمية رأس المال البشري
34	المطلب الثاني: أهمية ودوافع تنمية رأس المال البشري في المنظمات
39	المطلب الثالث: شروط ومتطلبات تنمية رأس المال البشري في المنظمات
68-45	المبحث الثالث: استراتيجيات تنمية رأس المال البشري في المنظمات والعوامل المؤثرة فيها
45	المطلب الأول: أبعاد ومراحل تنمية رأس المال البشري في المنظمات
57	المطلب الثاني: استراتيجيات عملية من أجل تنمية رأس المال البشري في المنظمات
61	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري في المنظمات
69	خلاصة
الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وألياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات	
71	تمهيد
97-72	المبحث الأول: عوامل نشأة وتطور أنماط القيادة الإدارية ومداخل دراستها
72	المطلب الأول: حقيقة نشأة القيادة وأهمية القيادة الإدارية في المنظمات
83	المطلب الثاني: القوى المساهمة في ظهور وتطور أنماط القيادة الإدارية في الفكر الإداري
91	المطلب الثالث: مداخل دراسة أنماط القيادة الإدارية الحديثة ومسؤولياتها
111-98	المبحث الثاني: أساسيات حول أبعاد تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة في المنظمات
98	المطلب الأول: فلسفة التشارك في القيادة الإدارية بالمنظمات
104	المطلب الثاني: تبني الرّوحية في القيادة الإدارية بالمنظمات
104	المطلب الثالث: تحقيق أصالة القيادة الإدارية في المنظمات
106	المطلب الرابع: الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية في القيادة الإدارية بالمنظمات
133-112	المبحث الثالث: آليات تنمية رأس المال البشري من خلال تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة في المنظمات
112	المطلب الأول: آليات جذب رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة

114	المطلب الثاني: آليات تنشيط رأس المال البشري والاستثمار فيه بفعل تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة
121	المطلب الثالث: آليات المحافظة على رأس المال البشري بفعل تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة في المنظمات
134	خلاصة
الفصل الثالث: أساليب جمع وتحليل البيانات حول مجالات تنمية رأس المال البشري وأنماط القيادة الإدارية الحديثة السائدة بمجمع Condor الجزائر	
136	تمهيد
162-137	المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة
137	المطلب الأول: مجتمع Condor: النشأة والتطور، طبيعة النشاط وتوزيع العمال
147	المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية لاختيار عينة الدراسة من مجمع Condor وتحديد حجمها
156	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة
183-165	المبحث الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات
165	المطلب الأول: تقديم أداة جمع البيانات
175	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة جمع البيانات
201-184	المبحث الثالث: التعرف على واقع متغيرات الدراسة في مجمع Condor
184	المطلب الأول: تحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات
188	المطلب الثاني: أبعاد تنمية رأس المال البشري بمجمع Condor
194	المطلب الثالث: مستويات تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة في مجمع Condor
202	خلاصة
الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبناة في مجمع Condo الجزائر	
204	تمهيد
221-205	المبحث الأول: عرض واختبار النموذج المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في مجمع كوندور
205	المطلب الأول: بناء وتقدير معالم النموذج المقترح للدراسة
211	المطلب الثاني: اختبار جودة مطابقة النموذج Model Testing
215	المطلب الثالث: تعديل النموذج Model Modification
239-222	المبحث الثاني: تقييم ومناقشة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور
222	المطلب الأول: تقييم التأثيرات المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور
227	المطلب الثاني: تقييم ومناقشة التأثيرات غير المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور
234	المطلب الثالث: تحليل وتفسير التأثير الكلي لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري
268-242	المبحث الثالث: مستوى إدراك العاملين بمجمع كوندور حسب مركزهم الوظيفي لأهمية تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على تنمية رأس المال البشرية
242	المطلب الأول: تقييم ومناقشة فروق تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري من

	وجهة نظر العاملين في مجمع كوندور حسب مركزهم الوظيفي
253	المطلب الثاني: مستوى إدراك عاملي مجمع كوندور لأهمية أنماط القيادة الإدارية الحديثة في تنمية رأس المال البشري
260	المطلب الثالث: مكانة أنماط القيادة الإدارية الحديثة ضمن عزو العاملين السببي حسب مركزهم الوظيفي بمجمع كوندور لتنمية رأس المال البشري
267	خلاصة
269	خاتمة
281	قائمة المراجع
385-304	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	قائمة الأشكال	الصفحة
1	تعريف منظمات الأعمال	8
2	بيئة المنظمات	10
3	مكونات رأس المال الفكري حسب Thomas Stewart	17
4	مكونات رأس المال الفكري حسب شركة Skandia	18
5	موارد رأس المال البشري الاستراتيجي	19
6	أبعاد رأس المال البشري	24
7	مستويات رأس المال البشري داخل المنظمات	24
8	أصناف رأس المال البشري في المنظمات	25
9	تصنيفات رأس المال البشري حسب طبيعة القيمة	26
10	أهمية رأس المال البشري في المنظمات	39
11	أبعاد تنمية رأس المال البشري	46
12	تأثير جذب رأس المال البشري على تنشيطه	48
13	تأثير تنشيط رأس المال البشري على الاستثمار فيه	52
14	تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على تنشيطه والمحافظة عليه	54
15	العلاقات بين أبعاد تنمية رأس المال البشري	56
16	علاقة القيادة بأدوار الإدارة	81
17	نموذج Tannenbaum and Schmidt	88
18	العلاقة بين القيادة الروحية والقيادة الأخلاقية	110
19	العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقيادة الأصيلة	110
20	العلاقة بين القيادة الأصيلة والقيادة التشاركية	111
21	العلاقات المتبادلة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة الأربعة (التشاركية، الروحية، الأصيلة، الأخلاقية)	111
22	العلاقة بين تبني نمط القيادة الأخلاقية وجذب رأس المال البشري في المنظمات	113
23	علاقة تبني نمط القيادة الروحية بجذب رأس المال البشري في المنظمات	113
24	علاقة تبني نمط القيادة الأصيلة بجذب رأس المال البشري في المنظمات	114
25	المؤثرات الفردية والوظيفية للقيادة الأخلاقية على تنشيط رأس المال البشري	116
26	علاقة القيادة الأخلاقية بتنشيط رأس المال البشري	118
27	علاقة القيادة الأخلاقية بالاستثمار في رأس المال البشري	118
28	العلاقة بين تبني نمط القيادة التشاركية وبين تنشيط رأس المال البشري والاستثمار فيه	120
29	العلاقة بين تبني نمط القيادة الأصيلة وبين تنشيط رأس المال البشري والاستثمار فيه	120
30	تأثير القيادة الروحية على تنشيط واستثمار رأس المال البشري	121
31	علاقة تبني نمط القيادة الأخلاقية بالمحافظة على رأس المال البشري بالمنظمات	125

129	علاقة تبني نمط القيادة الأصيلة بالمحافظة على رأس المال البشري بالمنظمات	32
130	علاقة تبني نمط القيادة التشاركية بالمحافظة على رأس المال البشري بالمنظمات	33
132	علاقة تبني نمط القيادة الأخلاقية بالمحافظة على رأس المال البشري بالمنظمات	34
133	تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في المنظمات	35
137	المؤسسات المكونة لمجمّع بن حمّادي	36
138	الوحدات الإنتاجية لمؤسسة «SPA Condor Eletronics»	37
141	تطور عدد عمال مجمّع Condor خلال الفترة 2012 إلى 2018	38
142	تطور العاملين بمجمّع Condor حسب مركزهم الوظيفي خلال الفترة 2012-2018	39
143	توزيع مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي	40
144	توزيع العمال حسب نوع عقد العمل بمجمّع Condor	41
146	تطور عدد العمّال المكوّنين مقارنة مع العدد الكلي للعمال خلال الفترة 2012-2018	42
156	حجم العينة الأدنى الأمثل لتمثيل مجمّع Condor الجزائر	43
157	توزيع العينة حسب المركز الوظيفي	44
158	توزيع العينة حسب الجنس	45
158	توزيع العينة حسب السن	46
160	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	47
160	توزيع العينة حسب نوع العقد	48
161	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	49
205	النموذج التصوّري للدراسة	50
207	النموذج المقترح للدراسة	51
208	تقدير براميات النموذج المقترح	52
216	نموذج الدراسة المقترح بعد التعديل	53
218	تقدير النموذج المقترح للدراسة بعد التعديل	54
221	النموذج المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بـ Group Condor	55
222	التأثيرات المباشرة لنمط القيادة التشاركية على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور	56
223	التأثيرات المباشرة لنمط القيادة الروحية على تنمية رأس المال البشري	57
225	التأثيرات المباشرة لنمط القيادة الأصيلة على تنمية رأس المال البشري	58
226	التأثيرات المباشرة لنمط القيادة الأخلاقية على تنمية رأس المال البشري	59
227	العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة بمجمّع كوندور	60
230	التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لجوانب تنمية رأس المال البشري على بعضها	61
243	النموذج المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري حسب المجموعات (تنفيذيين، أعوان تحكم، إطارات)	62
245	النموذج المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الادارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري حسب العاملين التنفيذيين	63
246	النموذج المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الادارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري	64

	حسب أعوان التحكم في مجمع كوندور	
247	النموذج المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الادارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري حسب الإطارات في مجمع كوندور	65

قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول	رقم الجدول
21	مكوّنات رأس المال البشري	1
25	فئات رأس المال البشري في المنظّمات	2
41	شروط التنمية البشرية وما يقابلها من أهداف	3
79	الفرق بين القائد والرئيس	4
139	نقاط البيع الخاصة بمجمّع Condor الجزائر	5
140	معدّل الزيادة السنوية لعمال مجمّع Condor خلال الفترة 2012 إلى 2018	6
142	تطور توزيع العاملين بمجمّع Condor حسب مركزهم الوظيفي	7
145	تطور رقم الأعمال مقارنة بالإنفاق على تكوين العاملين بمجمّع Condor خلال الفترة 2012-2018	8
152	تحديد حجم العيّنة حسب نوع البحث	9
157	توزيع العيّنة حسب المركز الوظيفي	10
158	توزيع العيّنة حسب الجنس	11
158	توزيع العيّنة حسب السن	12
160	توزيع العيّنة حسب المؤهل العلمي	13
160	توزيع العيّنة حسب نوع العقد	14
161	توزيع العيّنة حسب سنوات الخبرة	15
162	تحليل سنوات خبرة العاملين وفقا للعقود المبرمة مع مجمّع Condor	16
163	توزيع العاملين بمجمّع Condor حسب مركزهم الوظيفي وفقا لسنوات خبرتهم	17
169	ترتيب أسئلة العزو السببي للمستجوبين وفقا لنموذج وينر	18
170	التعريف الإجرائي لأنماط القيادة الإدارية الحديثة وقياسها	19
172	التعريف الإجرائي لأبعاد تنمية رأس المال البشري وقياسها	20
173	عدد فقرات أبعاد متغيّرات الدراسة	21
173	عدد فقرات الاستبانة المزدوجة	22
175	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة	23
176	الصدق الداخلي لفقرات العزو السببي	24
177	الصدق الداخلي لفقرات بعد القيادة التشاركية	25
177	الصدق الداخلي لفقرات بعد القيادة الروحية	26
178	الصدق الداخلي لفقرات بعد القيادة الأصلية	27
178	الصدق الداخلي لفقرات بعد القيادة الأخلاقية	28
179	الصدق الداخلي لفقرات بعد "جذب رأس المال البشري"	29
180	الصدق الداخلي لفقرات بعد "تنشيط رأس المال البشري"	30
180	الصدق الداخلي لفقرات بعد "الاستثمار رأس المال البشري"	31

181	الصدق الداخلي لفقرات بعد "المحافظة على رأس المال البشري"	32
182	قياس صدق الاتساق البنائي للاستبيان	33
183	معامل الثبات Cronbach's Alpha	34
186	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	35
189	مستوى جذب رأس المال البشري بمجمّع كوندور	36
190	مستوى تنشيط رأس المال البشري"	37
191	درجة استثمار رأس المال البشري بمجمّع كوندور	38
193	مستويات المحافظة على رأس المال البشري بمجمّع كوندور	39
194	ترتيب مجالات تنمية رأس المال البشري حسب الأولوية في مجمّع كوندور	40
195	درجة تبني نمط القيادة التشاركية في مجمّع كوندور	41
197	درجة التزام بعد الروحية في القيادة بمجمّع كوندور	42
199	درجة أصالة القيادة في مجمّع كوندور	43
200	درجة تبني مسؤولي مجمع كوندور لنمط القيادة الأخلاقية	44
209	تقدير تأثيرات أنماط القيادة الإدارية الحديثة	45
209	تقدير تأثيرات مجالات تنمية رأس المال البشري	46
212	مؤشرات اختبار جودة المطابقة المطلقة للنموذج المقترح مع النموذج المفترض لبيانات عينة الدراسة	47
213	مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية	48
214	مؤشرات جودة المطابقة المقارنة	49
219	نتائج اختبار جودة المطابقة المطلقة للنموذج المقترح بعد التعديل	50
219	نتائج اختبار جودة المطابقة المطلقة للنموذج المقترح بعد التعديل	51
220	نتائج مؤشرات جودة المطابقة المقارنة	52
228	معدلات تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على بعضها البعض	53
231	نتائج تأثيرات أبعاد تنمية رأس المال البشري على بعضها	54
232	تقييم إجمالي التأثير غير المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري	55
237	ترتيب مسارات التأثيرات المباشرة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة	56
238	ترتيب التأثيرات المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري حسب الأهمية	57
238	ترتيب مسارات تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة غير المباشر على تنمية رأس المال البشري	58
'244	نتائج اختبار جودة المطابقة المطلقة للنموذج المقترح بعد التعديل	59
244	نتائج اختبار جودة المطابقة المطلقة للنموذج المقترح بعد التعديل	60
244	نتائج مؤشرات جودة المطابقة المقارنة	61
248	قيود تكافؤ برامترات نماذج المجموعات الثلاث (تنفيذيين، أعوان تحكم، إطارات)	62
249	نتائج مؤشرات اختبار تكافؤ الأوزان بين التنفيذيين، أعوان التحكم، الإطارات	63
250	نتائج مؤشرات اختبار جودة مطابقة الأوزان بين التنفيذيين، أعوان التحكم، الإطارات	64

250	نتائج مؤشرات اختبار تكافؤ التغيرات البنائية بين التنفيذيين، أعوان التحكم، الإطار	65
250	نتائج مؤشرات اختبار تكافؤ البواقى البنائية بين التنفيذيين، أعوان التحكم، الإطار	66
251	نتائج مؤشرات اختبار جودة مطابقة البواقى البنائية بين التنفيذيين، أعوان التحكم، الإطار	67
252	مقارنة الفروق في استجابات المجموعات بين النماذج الأصلي، الحر، النماذج المقيدة	68
253	نتائج إجابات عينة الدراسة حول تأثير سلوكيات القادة	69
255	سلوكيات القادة الإداريين السلبية على تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين حسب مركزهم الوظيفي	70
257	سلوكيات القادة الإداريين الإيجابية على تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين حسب مركزهم الوظيفي	71
258	سلوكيات مقترحة للقائد الجيد من وجهة نظر العاملين بمجمع كوندور حسب مركزهم الوظيفي	72
260	مسؤولية القائد في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين حسب مركزهم الوظيفي	73
261	أسئلة عزو العاملين السببي لتنمية رأس المال البشري	74
262	نسبة العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري وفقا لعينة الدراسة	75
263	العوامل المؤثر على تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين حسب المركز الوظيفي	76

قائمة الملاحق

الرقم	قائمة الملاحق	الصفحة
1	المنتجات الجديدة لمجمع كوندور	304
2	الهيكل التنظيمي لمجمع كوندور	313
3	احصائيات عمال مجمع كوندور	314
4	الانفاق على تكوين العمال بمجمع كوندور	318
5	جدول Krejcie and Morgan لتحديد حجم العينة	319
6	الخصائص الشخصية والديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة	320
7	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	323
8	إستبيان الدراسة	324
9	معامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق الداخلي لفقرات العزو السببي	332
10	معامل ارتباط سبيرمان بين بعد القيادة التشاركية وعباراته	333
11	معامل ارتباط سبيرمان بين بعد القيادة الروحية وعباراته	334
12	معامل ارتباط سبيرمان بين بعد القيادة الأصيلة وعباراته	335
13	معامل ارتباط سبيرمان بين بعد القيادة الأخلاقية وعباراته	336
14	معامل ارتباط سبيرمان بين بعد جذب رأس المال البشري وعباراته	337
15	معامل ارتباط سبيرمان بين بعد تنشيط رأس المال البشري وعباراته	338
16	معامل ارتباط سبيرمان بين بعد الاستثمار في رأس المال البشري وعباراته	339
17	معامل ارتباط سبيرمان بين بعد امحافظة على رأس المال البشري وعباراته	340
18	معاملات الارتباط بيرسون بين الأبعاد والمتغيرات التي تنتهي إليها (المحور الذي تمثله)	341
19	معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة ومحتوى الاستبيان ككل	342
20	اختبار Cronbach's Alpha لأنماط القيادة الإدارية الحديثة	343
21	اختبار Cronbach's Alpha لأبعاد تنمية رأس المال البشري	345
22	معامل ثبات Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان	347
23	اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	348
24	إختبار t: One-Sample Statistics للقيادة التشاركية	349
25	إختبار t: One-Sample Statistics للقيادة الروحية	350
26	إختبار t: One-Sample Statistics للقيادة الأصيلة	351
27	إختبار t: One-Sample Statistics للقيادة الأخلاقية	352
28	إختبار t: One-Sample Statistics لجذب رأس المال البشري	353
29	إختبار t: One-Sample Statistics لتنشيط رأس المال البشري	354
30	إختبار t: One-Sample Statistics للإستثمار في رأس المال البشري	355
31	إختبار t: One-Sample Statistics للمحافظة رأس المال البشري	356
32	تقدير Maximum Likelihood لبرامترات النموذج الأولي المقترح لقياس تأثير أنماط القيادة	357

	الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور	
358	مؤشرات اختبار جودة مطابقة النموذج الأولي المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري مع بيانات مجمع كوندور	33
360	تعديلات مقترحة للنموذج الأولي لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري من أجل مطابقة بيانات مجمع كوندور	34
361	مؤشرات اختبار جودة مطابقة النموذج المعدل المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري مع بيانات مجمع كوندور	35
363	تقدير التأثيرات المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على أبعاد تنمية رأس المال البشري	36
364	تقدير التأثيرات غير المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على أبعاد تنمية رأس المال البشري	37
365	تقدير التأثيرات الكلية لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على أبعاد تنمية رأس المال البشري	38
366	النموذج المقترح متعدد المستويات لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري حسب المجموعات (تنفيذيين، أعوان تحكّم، إطارات)	39
368	مؤشرات جودة النموذج المقترح متعدد المستويات لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في مجمع كوندور حسب المجموعات (تنفيذيين، أعوان تحكّم، إطارات)	40
370	التعديلات المقترحة في النموذج متعدد المستويات لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في مجمع كوندور حسب المجموعات (تنفيذيين، أعوان تحكّم، إطارات)	41
371	شروط النموذج الحر	42
372	مؤشرات اختبار تكافؤ الأوزان بين التنفيذيين، أعوان التحكّم، الإطارات	43
373	تعديلات مقترحة لتكافؤ الأوزان بين التنفيذيين، أعوان التحكّم، الإطارات	44
374	مؤشرات اختبار جودة مطابقة الأوزان بين التنفيذيين، أعوان التحكّم، الإطارات بعد تحرير القيود المقترحة	45
375	مؤشرات اختبار تكافؤ التغيرات البنائية بين التنفيذيين، أعوان التحكّم، الإطارات	46
376	تعديلات مقترحة لتكافؤ التغيرات البنائية بين التنفيذيين، أعوان التحكّم، الإطارات	47
377	مؤشرات اختبار تكافؤ البواقي البنائية بين التنفيذيين، أعوان التحكّم، الإطارات	48
378	تعديلات مقترحة لتكافؤ البواقي البنائية بين التنفيذيين، أعوان التحكّم، الإطارات	49
379	مؤشرات اختبار جودة مطابقة البواقي البنائية بين التنفيذيين، أعوان التحكّم، الإطارات بعد تحرير القيود المقترحة	50
380	التأثير الكلي في النموذج الحر للإطارات واعوان التحكّم بمجمع كوندور	51
381	تقدير التأثير الكلي لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في نموذج الأوزان، التغيرات، الأوزان البنائية للإطارات واعوان التحكّم بمجمع كوندور	52
384	تأثير سلوكيات القادة ومسؤوليتهم في تنمية مهارات وخبرات ومعارف ومواهب العاملين	53
385	العزو السببي لتنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين بمجمع كوندور	54

مقدّمة عامّة

تتصدر الكوادر البشرية اليوم جميع الأولويات، فبعد أن أصبح الشيء الوحيد الثابت دون تغيير في العالم هو التغيير في حد ذاته، وبعد سنين إن لم نقل قرونا طالها تهميش للعنصر البشري في الاقتصاد والإدارة على حد سواء، ها هو اليوم يحتل مكانة عالية ويحظى باهتمام منقطع النظري، فكل نيّة لمواكبة أيّ جديد تقتضي جعل العنصر البشري محور الارتكاز، فتحقيق النمو الاقتصادي يتطلب بداية تعليم وتدريب البشر (Mincer (1958، 1974، 1962)، Schultz (1961، 1962)، (1962، 1964) Becker، ولا يمكن بناء اقتصاد معرفي إلا في ضوء معارف يصنعها البشر، ولا يمكن التوجه نحو الرقمية والافتراضية الاقتصادية إلى في وجود مؤشرات مصدرها العلم والمعلومات وخبرات ومهارات البشر (United Nations (2016)، ليدرك الجميع أخيراً أنه "لا تنمية بغير البشر ولا تنمية لغير البشر" تقرير التنمية البشرية: التنمية للجميع (2016).

إن هذا الوعي بمكانة العنصر البشري، جعل من الاقتصاديين Adam Smith, David Ricardo, and Irving Fisher يضمونه إلى مفهوم رأس مال، وكل انفاق على تنميته هو في الحقيقة استثمار، فقد أثبتت دراسات (1997)، (1996) Leif Edvinsson، (1998) Thomas Stewart أن رأس المال البشري هو سر التميّز في المنظمات وخاصة منظمات الأعمال، خاصة وأن الشغل الشاغل لتلك المنظمات هو تحقيق الإبداع والابتكار، هذا الأخير الذي حظي بدوره بعناية واضحة في الأدبيات الاقتصادية والإدارية فأكدت الحديثة منها ارتباطه الوثيق برأس المال البشري (2018) A Quintana, JNieves، (2017) A Kianto et al، (2017) J Streb, F Cinnirella، (2017) J Sansz et al، فريدة خميلي (2015). وتم حسم الأمر فعاد بذلك بدهيا ومنطقيا، ليتم حاليا التوجه من البحث في الأهميّة الاقتصادية لرأس المال البشري ودوره في تحقيق الإبداع والابتكار، إلى البحث في الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف خبرات ومهارات العاملين ومعارفهم بالمنظّمات من أجل الإبداع والابتكار، وكيفية جذب هؤلاء المتميزين كورقة رابحة للمنظّمات، وكيفية المحافظة عليهم في بيئة معقدة يشوبها عدم اليقين، وبالتالي الخوض في سبل تنمية رأس المال البشري وفي العوامل المؤثرة فيها.

من أجل ذلك نركز ضمن هذا البحث على موضوع رأس المال البشري في المنظمات، كغاية وليس كوسيلة، ونبحث في العوامل التي من شأنها أن تؤثر على تنميته، فقد أثبتت دراسات أماني عبد العاطي عمر الشيخ، عرفة جبريل أبو نصيب (2017)، محمّد أحمد الخليفة، محمّد إبراهيم أبو سن (2013)، إيمان عبد الرضا محمّد، كوثر كامل داود (2011) أن الرضا الوظيفي يحفز روح الإبداع، وأن المواطنة التنظيمية تزيد من نسب البقاء بالمنظّمات لدى جميع العاملين، ومن مظاهر تنشيط رأس المال البشري الدافعية للإنجاز.

من جهة أخرى ربطت عديد من الدراسات بين القيادة الإدارية بالمنظّمات وبين تلك العوامل، فدراسة الحرث عبد المنعم، احمد حمد النيل، (2019) تظهر أن نمط القيادة يؤثر على رضا العاملين، وكذا دراسات: (1999) P Lok, J Crawford، (2004) P Lok, J Crawford، (2006) A Mohammad Mosadegh Rad، (2011) Y Tsai، وبينت دراسات أخرى وجود علاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي، منها دراسة: (2004) S Zamir B von Stenge، وإن دل ذلك على شيء فإنه يدل على وجود علاقة بين القيادة الإدارية وبين تنمية رأس المال البشري بالمنظّمات، هذا من جهة.

هذا، ولقد توصلت الدراسات بأن أنماط القيادة الإدارية التقليدية تأثيرها على تنمية رأس المال البشري يكون في الاتجاه السلبي، ومن أقدم وأشهر الدراسات التي جاءت بهذا الشأن دراسة yukl عام 1989، التي قدم فيها ثلاث أنماط

قيادية مختلفة الديمقراطية، الحرة الاستبدادية، أظهرت أن " القادة الاستبداديين بشكل رئيسي على كمية أكبر من الإنتاج" (Zakeer Ahmed Khan, 2016)، ومن تم فهي تهمل النوعية وعليه توقع درجات منخفضة من الإبداع.

في ذات السياق يقول Abdulaziz R. Guleid (2017)، أن القادة (الاستبداديين)، ليس لديهم خبرة القيادة منذ ان تم تعيينهم في منصب القيادة أو منحهم مسؤولية إدارة الأشخاص، وأن سلوكياتهم يمكن أن تضر بالمؤسسة وتدمرها، وذلك لسببين هما: "كون هذا النمط من القيادة ليس له رؤية مشتركة ومستوى التحفيز هو الحد الأدنى مع الإكراه؛ يتم إزالة الولاء والابتكار والتحول والإبداع والغائه بأسلوب القيادة الأوتوقراطي" (Abdulaziz R.Guleid (2017)، وهو بذلك يوافق رأي Iqbal N, (2015) أن: " القيادة (الاستبدادية) تتّصف بالجمود، ومن الممكن أن يكون سببا في تثبيط قدرات العاملين الإبداعية وإهمادها"، (Iqbal N, (2015).

في المقابل، وسعيا إلى مواكبة التطورات الاقتصادية العالمية وتدارك الحاجة إلى الإبداع والابتكار، قدّم bass (1990) نموذجا للقيادة وصفه بالنمط التحويلي في القيادة، اثبت هذا الأخير قدرته الفائقة على دعم الإبداع والابتكار داخل المنظمات خاصة في البيئة العربية: محمود عبد الرحمن الشنطي (2019)، عمار قصي، سراقيي غالية (2018)، عمر محمد الرابشة (2016)، لكن على خلاف البيئة العربية رأى Avolio بعد فترة أن تبني نمط القيادة التحويلية رغم ما يوفره من مزايا داعمة للكفاءات البشرية ومساهمة في تنمية مهاراتهم وخبراتهم الإبداعية، إلا أن بعض المنظمات التي طبقت هذا النمط عانت من فساد إداري وأخلاقي خاصة بأمريكا، وهذا ما دفعه لمحاولة إدخال صفة الأصالة على التحويلية، لتكون أكثر فعالية، وبضم القيادة التحويلية مع القيادة التبادلية وسعيا إلى تمكين العاملين مع الأخذ بعين الاعتبار التوجيه والمعاقبة، جاءت نظرية القيادة التشاركية كنسخة حديثة ومطورة عن القيادة التحويلية، هذا النمط الذي بدا جذابا جدا لدى الشركات الداعمة لإبداع العاملين والراغبة في تنمية رأس مالهم البشري، وضم منظرون آخرون مجموعة من السلوكيات لتشكل في مجملها نمط القيادة الأخلاقية، وبحجة أن العنصر البشري له جانبه الفكري والنفسي والروحي أيضا، تم تطوير نمط القيادة الروحية.

موافقين لهذا الرأي الأخير، نعتقد أن تبني تلك الأنماط القيادية الحديثة داخل منظمة واحدة وإن كان بنسب متفاوتة سيؤدي إلى إحداث تكامل فيم بينها، باعتبارها تتناول جوانب مختلفة من التكوين البشري فتلامس فكره ونفسه وروحه مع الأخذ بالاعتبار موضوع القيم والأخلاق، ويبني ذلك افتراض لدينا بإمكانية تأثير تبني هذه الأنماط القيادية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بالمنظمات، وخاصة منها منظمات الأعمال.

■ إشكالية الدراسة

تأثرت الجزائر كغيرها من دول العالم بالتطورات الراهنة في الساحة الاقتصادية، وأخذت تسعى جاهدة للحق بركب الدول المتقدمة، لكنّها في الحقيقة لم تفلح حتى في مجرد بناء قاعدة أساسية تمكّنها من الانتقال إلى اقتصاد معرفي، وأكبر دليل على ذلك مؤشر الابتكار العالمي، هذا الأخير الذي يعبر عن متوسط "مدخلات الابتكار" كرأس المال البشري والبحث و"مخرجات الابتكار" المتمثلة في المخرجات المعرفية والتكنولوجية والمخرجات الإبداعية، فقد احتلت الجزائر المرتبة 133 عالميا، وذلك بعد تحصيلها لـ 23,98 نقطة فقط من 100 نقطة، ورغم أنها رُتبت الثالثة مغاربيا، إلا أن ذلك لم يشفع لها خاصة وأن إنفاقها على البحث والتطوير لا يزيد عن 0,5% من الناتج القومي (Global Innovation Index (2019)، وبعد أن

تقدمت الجزائر بأربع درجات عام 2018 لتحل المرتبة 92 عالميا مقارنة بسنة 2017 في مؤشر جودة التعليم العالي حيث كانت 96 عالميا، ها هي اليوم تراجع بـ 107 درجة للوراء بعد سنة واحدة لترتب 199 عالميا في مؤشر جودة التعليم العالي عام 2019.

رغم هذا الإخفاق الذي تشهده الجزائر في مواكبة التطورات العالمية والتوجه نحو اقتصاد معرفي بناء على تلك المؤشرات، إلا أنه لا يمكننا إنكار مساهمة القطاع الخاص في تمويل الإنفاق على البحث والتطوير الذي قدر بـ 6,7% من الناتج القومي مقارنة بالإنفاق العام الذي لم يتجاوز ما نسبته 0,5% فقط من الناتج القومي (2019) Global Innovation Index، كما ينبغي الإشارة إلى أن 63% من العمال في الجزائر يشتغلون في القطاع الخاص (الديوان الوطني للإحصاء، 2018)، أضف إلى ذلك ما يساهم به هذا الأخير في تنمية رأس المال البشري بالجزائر، حيث يوضح مؤشر الابتكار العالمي Global Innovation Index لعام 2019، أن عدد المواهب البحثية العاملة في القطاع الخاص تقدر نسبتها بـ 0,5% لكل ألف من سكان الجزائر، أي ما يعادل توظيف حوالي 21000 موهوبا من بين 42 مليون جزائري.

إن مؤسسة كوندور الخاصة والتي انطلقت مسيرتها كشركة مساهمة منذ عام 2012، هي واحدة من بين أكبر منظمات الأعمال الرائدة اليوم في صناعة التجهيزات الإلكترونية والكهرو منزلية في الجزائر، وتشغل ما يزيد عن عشرة آلاف عامل داخل وخارج الجزائر، حيث لم تكتفي باكتساح السوق الوطني فقط بل تجاوزتها لتُصَرِّفَ منتجاتها خارج الوطن في دول جنوب إفريقيا وشمال أوروبا، وإذا كانت تشغل ما يزيد عن 6000 عامل في الجزائر (مجمّع كوندور الجزائر) فكم عدد الموهوبين منهم نظرا لطبيعة نشاطها الابتكاري؟.

إن وجود مثل هذه المنظمات المتميزة في بلادنا يستحق الالتفاتة والبحث في خبايا الآليات التي تتبناها من أجل تنمية رأس مالهم البشري، خاصة وأن مجمّع كوندور يعترف بدور المواهب والكفاءات البشرية بمختلف أعمارها ومراكزها الوظيفية في تحقيق ما آل إليه من نجاح خلال سنوات معدودة. من هنا وانطلاقا من امكانية تأثير تبني أنماط القيادة الادارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في المنظمات، والتي تطرقنا إليها أعلاه، وبإسقاط الدّراسة على مجمّع كوندور الواقع بالجزائر، نبني بحثنا هذا انطلاقا من تساؤل رئيسي مفاده:

التساؤل الرئيسي للدراسة

هل يمكن أن يكون لتبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة تأثير على مستويات تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر؟

التساؤلات الفرعية

تنبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، نصيغها فيما يأتي:

- التساؤل الفرعي الأول: فيما تتمثل أبعاد تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر؟
- التساؤل الفرعي الثاني: ما مستوى تبني مسؤولي مجمّع كوندور الجزائر لأنماط القيادة الإدارية الحديثة؟
- التساؤل الفرعي الثالث: هل يدرك العاملون بمجمّع كوندور الجزائر المكانة التي يمكن أن تحتلها القيادة الإدارية مقارنة بالعوامل المؤثرة في تنمية رأس المال البشري؟
- التساؤل الفرعي الرابع: ما طبيعة تأثير تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر؟

- التساؤل الفرعي الخامس: إلى أي حد قد يؤثر تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر؟

- التساؤل الفرعي السادس: هل يمكن أن تكون هناك فروق في مستوى تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر تعزى إلى المركز الوظيفي للعاملين؟
فرضيات الدراسة

كمحاولة لبلوغ إجابة شافية للتساؤلات أعلاه، نفترض ما يلي:

- الافتراض الرئيسي للدراسة:

لتبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة إمكانية للتأثير على مستويات تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر.

- الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: تتم تنمية رأس المال البشري في مجمّع كوندور الجزائر من خلال جذب واستثماره وتنشيطه والمحافظة عليه.

- الفرضية الفرعية الثانية: يتبنى مسؤولي مجمّع كوندور الجزائر أنماط القيادة الإدارية الحديثة (التشاركية، الروحية، الأصيلة، الأخلاقية) بدرجات عالية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يدرك العاملون بمجمّع كوندور الجزائر مكانة القيادة الإدارية مقارنة مع غيرها من العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري بالمجمّع؛

- الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة بشكل مباشر وغير مباشر على تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر؛

- الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة بدرجة عالية على تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر؛

- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق في مستوى تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري على جميع العاملين بمجمّع كوندور الجزائر تُعزى إلى المركز الوظيفي للعاملين

▪ دوافع اختيار موضوع الدراسة

إن اختيار هذا الموضوع للدراسة جاء بداية بناء على معيار التوافق مع تخصص الدراسة، ثم إنه ناتج عن ميولنا للبحث في تنمية وتطوير العنصر البشري مهما كان مركزه الوظيفي في المنظمات سواء كان قائدا أو عاملا يخضع لقيادة غيره من العاملين، هذا من جهة.

من جهة أخرى ركزنا في اختيارنا لمتغيرات الدراسة على عنصر الحداثة، بحيث تكون نتائج الدراسة متمشية مع ما تتطلبه احتياجات المنظمات المعاصرة، سواء فيما يتعلق بأنماط القيادة التي اقتصت الدراسة بأحدث نظرياتها ومداخلها ظهورا في الألفية الثالثة، أو بالتعامل مع العنصر البشري باعتباره رأس مال.

أما السبب في اختيار منظمات الأعمال فيتمثل في كون القيادة فيها تتميز بنوع من اللا مركزية، وأن العاملين فيها أكثر ارتباطاً بمؤسساتهم، على خلاف المنظمات العمومية التي يعتبر فيها العامل نفسه موظفاً ليس إلا، وغالباً ما يهدف من عمله بها تأمين أجر أو راتب يستفيد منه، دون أي رغبة في تقديم شيء لمنظمتها، وتم اختيار مؤسسة كوندور الجزائرية لأنها مؤسسة حققت الريادة في ظرف سنوات معدودة، كما أنها تعترف بأن نجاحها يعود للعنصر البشري بالدرجة الأولى، ما يوحى إلى أنها تتولى العنصر البشري بعناية خاصة تُرجح أنها تتم من خلال أنماط القيادة المتبناة بالمجمع.

■ أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد أهم مواضيع الساعة ألا وهو "تنمية رأس المال البشري"، وتحاول دراسة تأثير القيادة الإدارية داخل المنظمات في هذه التنمية، ولكن من خلال تركيز محور الاهتمام على أحدثها وأكثرها توافقاً مع كل ما هو راجح ومعاصر في الأدبيات الإدارية، حيث يخدم تبني تلك الأنماط وتأثيرها على تنمية رأس المال البشري بشكل كبير عمليات الانتقال أو التوجه نحو كل ما هو معرفي وبالتالي اقتصاد المعرفة، ومواكبة التطورات العالمية، خاصة وأن التغيير يبدأ من عماد الاقتصاد وهو المنظمات ومنظمات الأعمال على وجه الخصوص.

كما أنها تسلط الضوء على أحد أكبر منظمات الأعمال تأثيراً في الجزائر (مؤسسة كوندور)، والتي تعتبر مثالا عالياً يحتذى به من قِبَل غيرها من المنظمات الجزائرية التي تنشط في ذات مجالها أو في نشاط غيره، ومن ثم فإن النتائج التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة ستكون ذات تأثير في المجتمع المنظمي الجزائري، ويمكن الاستفادة منها في تطوير المنظمات الوطنية.

■ أهداف الدراسة

أكاديمياً، تهدف هذه الدراسة بداية إلى التعريف بأحدث أنماط القيادة الإدارية التي تم تطوير نظرياتها في الآلفية الثالثة، والمتمثلة في القيادة التشاركية والقيادة الروحية والقيادة الأصيلة والقيادة الأخلاقية، كما تحاول التعريف بأبعاد تنمية رأس المال البشري الأربعة (جذبه، تنشيطه، الاستثمار فيه، المحافظة عليه)، وشروط عملية تنمية رأس المال البشري ومتطلباتها، والإشادة بأهم الاستراتيجيات المتبناة بهذا الشأن، وبالتالي إثراء المكتبة الجزائرية العربية ومكتبة الجامعة (جامعة 20 أوت 1955) بالتّحديد، بمواضيع حديثة لم يتم تناولها سابقاً من قبل الباحثين في التخصص.

أما عملياً، فإن الهدف من هذه الدراسة الحالية هو البحث في سبل تنمية رأس المال البشري في المنظمات الجزائرية خاصة منها منظمات الأعمال، لما تشغله من يد عاملة هائلة تتضمن حجماً هائلاً من الموهوبين والمهرة والمتميزين الذين ربما لم يتم اكتشافهم بعد أو لم تتمكن المنظمات من تنشيط قدراتهم المتميزة، أو ربما قد خسرت كثيراً منهم بسبب الهجرة إلى الخارج (هجرة العقول البشرية)، كما نهدف إلى توعية مجتمَع كوندور الجزائر على وجه التحديد بأهمية القيادة الإدارية في تنمية رأس المال البشري، والأهمية الخاصة التي يمكن أن يلعبها تبني أنماط قيادية حديثة ومواكبة للتطورات الاقتصادية الراهنة، كما نوجه النتائج التي يتم التوصل إليها إلى بقية منظمات الأعمال بالجزائر وذلك من أجل توجيه انتباهها إلى أحد العوامل التي نعتقد أنها ساهمت بشكل كبير في تقدم مؤسسة كوندور الجزائر بشكل سريع في ظرف قصير جداً، والتي من الممكن أن تستفيد منها خاصة وأنها تنشط في بيئة مشتركة الخصائص.

■ منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة الحالة، إضافة إلى القياس، وذلك من خلال الاستعانة بمصادر أجنبية وعربية من أجل إثراء الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فتم بناؤه من خلال تطوير صحيفة الاستبيان المزدوجة بالاعتماد على مقياس : " (2002). Louis , Craig L. Pearce, Henry P. Sims Jr. (2006) W. Fry, Laura L. Matherly. (2013) ، Antonio Veloso Bento, Maria Isabel Ribeiro. (2013) ، Deanne N. Den Hartog b, Annebel H B. De Hoogh (2011) ، عبود سعاد (2018)، عيّن طريقيّة عشوائية (إطارات، أعوان تحكم، تنفيذيين) من مجتمع يتجاوز 6000 عامل بمجمّع كوندور، حول تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على تنمية رأس المال البشري وذلك بالاعتماد على برنامج Excel لوصفها، والاعتماد على برنامج SPSS في عملية التحليل، إضافة إلى النمذجة بالمعادلات البنائية بغرض التقدير والقياس باستخدام برنامج Amos من خلال اقتراح نموذج تحليل المسار متعدد المستويات.

■ الدراسات السابقة

من أجل دعم الجانب النظري والميداني للدراسة، وسعيا لاختبار الفرضيات المقترحة، قمنا بالاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة، كان أبرزها ما سيأتي ذكره.

- دراسات سابقة حول تنمية رأس المال البشري

- دراسة كندة علي ديب، ولاء عدنان نصور (2015): "أثر تنمية رأس المال البشري على أداء العاملين في فنادق الأربعة والخمسة نجوم العاملة في الساحل السوري"

هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية تنمية رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين بالفنادق السورية، وذلك من خلال تحليل استجابات 80 فردا من خلال أداة الاستبيان، تم استرجاعهم بعد عملية التوزيع، توصلت الدراسة على اثرها إلى أن مهارات العاملين ومعارفهم تؤثر على مستوياتهم في الأداء.

تم الاستفادة من هذه الدراسة نظريا حيث تظهر نتائجها أهمية تنمية رأس المال البشري داخل المنظمات، وخاصة فيما يتعلق بالمهارات والمعارف البشرية .

- دراسة عبود سعاد (2017): "مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري -دراسة مجموعة من المؤسسات-

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري ، من خلال دراسة ميدانية على ثلاث مؤسسات "مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكر، مجمّع عموري، مركب تكرير الملح بالوطاية"، وذلك من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان والمقابلة الشفهية، وبالاعتماد على نموذج الانحدار التدريجي بالاعتماد على برنامج Spss، توصلت الدراسة إلى عدم وجود أي علاقة بين التسويق الداخلي واستقطاب أفضل الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، في حين تبين أن المكان الداخلي والترويج الداخلي يؤثران بالترتيب على الاستثمار في تعليم وتدريب الموارد البشرية، أمّا المحافظة على رأس المال البشري فتتأثر بالتجزئة الداخلية والمنتج الداخلي.

تمت الاستفادة من هذه الدراسة ضمن الجزء المتعلق بتنمية رأس المال البشري، حيث تم الاعتماد عليها كمرجع رئيسي في تحديد أبعاد تنمية رأس المال البشري، ومن تم في بناء المحور المتعلق بتنمية رأس المال البشري في استبيان الدراسة الحالية.

- دراسة كندة علي ديب، ماهر حسن مرهج (2018): "تقويم تطبيق جامعة تشرين لآليات تنمية رأس المال البشري في مرحلة إعادة الإعمار"

كان الغرض من هذه الدراسة تحديد الآليات المتبعة من طرف جامعة تشرين في تنمية رأس المال البشري وعلاقة ذلك ودوره في إعمار سورية، حيث تم توزيع 335 استبيان على أعضاء هيئة التدريس بجامعة تشرين، وتوصلت الدراسة إلى عدم تطبيق آليات تنمية رأس المال البشري بجامعة تشرين بالمستوى المطلوب نتيجة لغياب التخطيط السليم، إضافة إلى ضعف الميزانية المخصصة.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في الجانب النظري وكذا في الجانب الميداني للدراسة الحالية، حيث نظريا وجهت هذه الدراسة أنظارنا إلى أهمية التمويل كأحد متطلبات تنمية رأس المال البشري الضرورية والتي لا ينبغي إغفالها عند القيام بالتنمية، أما في الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على هذه الدراسة في بناء استبيان الدراسة الحالية وذلك من خلال آليات تنمية رأس المال البشري التي اعتمدها والمتمثلة في استقطاب رأس المال البشري، صناعة رأس المال البشري، تنشيط رأس المال البشري والمحافظة على رأس المال البشري، والتي قمت بالاستعانة بها في تحديد أبعاد تنمية رأس المال البشري.

- دراسة محمد داود أحمد شحروري (2019): "الإسلام وتنمية رأس المال البشري في القرآن والسنة"

تناولت هذه الدراسة تنمية رأس المال البشري من جانب لم تناوله قبلها من الدراسات، حيث بحثت الدراسة بشكل نظري في مفهوم التنمية البشري في القرآن، وحول آليات تنمية رأس المال البشري من خلال الاستدلال بقصة سيدنا يوسف، ولقمان عليهما السلام، وخطبة الوداع لسيدنا محمد ﷺ، وكان من أهم نتائج الدراسة هو إن تنمية رأس المال البشري وفقا للقرآن والسنة تتطلب تخلية النفس البشرية من مساوئها، ثم العمل على البناء الإيجابي للروح والنفس والجسد، وأن البناء المعنوي الفكري والعقدي لرأس المال البشري يسبق البناء المادي الاقتصادي والمالي.

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التحقق نظريا من إمكانية إسهام الجانب الروحي والأخلاقي في تعزيز موضوع تنمية رأس المال البشري.

- دراسات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة

- دراسة زينب صلاح وهاب (2016): "تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة

الشاملة: دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"

تناولت هذه الدراسة موضوع تحليل اثر بعض الأنماط القيادية الحديثة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة، طبق البحث على عينة قصدية مكونة من (54) مديرا في أقسام ومعامل الشركة العامة للصناعات الكهربائية، تم الاعتماد فيها على برنامجي spss و MINTAB، لتتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: وجود تأثير للقيادة التحويلية والقيادة التبادلية على متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

تم الاستفادة من هذه الدراسة، باعتبارها تتناول نمطي التبادلية والتحويلية في القيادة وهما احد اهم مكونات القيادة التشاركية أو أبعادها، وبالتالي فإن تأثيرهما على أبعاد إدارة الجودة الشاملة خاصة تلك المتعلقة باندماج العاملين ومشاركتهم، هذه الأخيرة التي توجي بوجود ارتباط بين القيادة التشاركية وبين تنشيط رأس المال البشري.

- دراسة Mary kay Copeland (2016): "The Impact of Authentic, Ethical, Transformational Leadership on leader Effectiveness"

هذه الدراسة هي عبارة عن تحليل نظري مبني على مجموعة من الأدبيات في مجال القيادة، بيّنت أن هناك حاجة ماسة في القرن الواحد والعشرين إلى تبني قيادة أصيلة وأخلاقية وتحويلية، وأن القيادة الأصيلة والأخلاقية والتحويلية تقدم إسهامات تدريجية ومستقلة من أجل تحقيق الفعالية في القيادة.

استفادت الدراسة الحالية من فكرة تضمين القيادة الأصيلة والقيادة الأخلاقية ضمن مجموعة أنماط القيادة الإدارية الحديثة الفعالة والتي تعبر عن المتغير المستقل للدراسة.

- دراسة خالد محمد جمعة النجار (2019): "مدى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد: دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة أنماط القيادة الحديثة المتمثلة في القيادة الاستراتيجية والقيادة التبادلية، ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك على 260 موظفا وموظفة بتلك المنظمات بالاعتماد على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss، لتصل إلى في نهاية البحث إلى أن المنظمات غير الحكومية تبني القيادة الاستراتيجية بدرجة عالية جدا على خلاف القيادة التبادلية التي جاءت بدرجة متوسطة، ومع ذلك فقد كان لكليهما الأثر الواضح على الحكم الرشيد بالمنظمات.

تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي أظهرت بطريقة غير مباشرة أهمية القيادة التشاركية ومدى نجاعتها باعتبارها تؤدي إلى الحكم الرشيد، ما يوحي بوجود عدالة تنظيمية والتي تعتبر مظهرا من مظاهر المحافظة على رأس المال البشري بالمنظمات.

- دراسة فاطنة قهيري (2019): "أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية : دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أنماط القيادة الإدارية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث تم توزيع 210 استبيان استرجع منهم 180 استبيان صالح للدراسة، وتوصلت نتائج تحليل الاستجابات باستخدام نموذج تحليل المسار إلى وجود أثر مباشر لأنماط القيادة الإدارية الحديثة المتمثلة في "القيادة التحويلية والقيادة التبادلية"، على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وتبين أن القيادة التحويلية هي أولى المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار التدريجي التراكمي، حيث فسرت ما قيمته 62,6 من التغيرات الحاصلة في جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة محل الدراسة.

تفيد نتائج الدراسة في خدمة هدف دراستنا الحالية، وذلك من حيث علاقة الخصائص التحويلية والتبادلية في القيادة بموضوع جودة الحياة الوظيفية هذا الأخير الذي يعتبر واحدة من مظاهر المحافظة على العاملين بالمنظمات وبالتالي على رأس المال البشري على وجه الخصوص، وذلك باعتبار أن القيادة التشاركية هي نسخة حديثة عن القيادة التحويلية.

- دراسة Rédhya younes Bouacida ، Imene Bentadjine (2019): "Effective Ethical Leadership: What "is the Relationship of Authenticity?" Case study of Omar ben Omar Group (branch of pasta)"

ضمن هذه الدراسة حاول الباحثان الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقيادة الأصيلة وذلك بداية من خلال تناول الأدبيات النظرية حول الموضوع، والتي نتج عنها أن كلا من النمطين يؤثر على الآخر كما أن تبنيهما معا يؤدي إلى تكامل بينهما، وتوصلت الدراسة في الجانب الميداني إلى أن هناك تأثيرا سلبيا للقيادة الأخلاقية على القيادة الأصيلة بمجمع عمر بن عمر فرع العجائن بقالملة، والذي بدى أنه لا يتوافق مع النتائج النظرية، مما جعل الباحثين يوصيان بضرورة إعادة البحث في أبعاد القيادة الأخلاقية، وإمكانية تحقيق الفعالية فيها من خلال أصالة القادة الإداريين.

تمت الاستفادة من هذه الدراسة وذلك في الجزء النظري لدراستنا الحالية، حيث تمكنا من خلالها من معرفة اتجاهات الباحثين حول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقيادة الأصيلة، ما ساعدنا في تحديد اتجاه المسارات ضمن النموذج المقترح للدراسة الحالية فيم يتعلق بنمطي القيادة الأخلاقية والقيادة الأصيلة.

- دراسات سابقة تربط بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وبين تنمية رأس المال البشري في المنظمات في الحقيقة لم يتمكن من العثور على دراسات سابقة تربط بشكل مباشر بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة (قيادة تشاركية، روحية، أصيلة وأخلاقية) وبين تنمية رأس المال البشري في المنظمات، ولكن تم التوصل إلى دراسات تربط بين هذه الأنماط وبين مظاهر تنمية رأس المال البشري، سيأتي ذكرها فيما يأتي.

- دراسة: Keith M. Hmieleski et al (2012): "Shared Authentic Leadership and New Venture "Performance

طبقت هذه الدراسة نظرية الأحداث العاطفية (AET) كإطار مفاهيمي للقيادة الأصيلة المشتركة لفرق الإدارة العليا للمشروع الجديد (TMTs) وأداء شركاتهم، وانطلاقا من دراسة ميدانية لعينة عشوائية من المشاريع الجديدة بالولايات المتحدة الأمريكية أن هناك تأثير غير مباشر لسلوك القيادة الأصيلة المشترك على أداء الشركات، وهو تأثير يعمل من خلال نغمة عاطفية إيجابية، حيث يعتقد الباحثون أن القيادة الأصيلة ستكون أكثر إفادة خصوصا عند مشاركتها بين أعضاء الفريق.

وجهتنا هذه الدراسة إلى ضرورة تبني القيادة التشاركية موازاة مع القيادة الأصيلة لتكون نتائج الأصالة أكثر فعالية، ومن تم إضافة القيادة التشاركية إلى مجموع أنماط القيادة الإدارية الحديثة، من أجل التأثير الجيد على أداء العاملين، كما أن وساطة النغمة العاطفية الإيجابية ما هي إلا على دليل على إسهام القيادة في تنشيط رأس المال البشري.

- دراسة (2012) M Elçi et al: "The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on

"employees' turnover intention: The mediating role of work related stress

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تأثير القيادة الأخلاقية والقيادة الفعالة، على نية دوران العمل، مع توسط دور ضغوط العمل، وباستخدام عينة من 1093 موظفًا في 70 شركة تعمل في تسع صناعات مختلفة، توصلت الدراسة إلى أنه في حين تؤثر القيادة الأخلاقية وفعالية القيادة سلبًا على نية دوران الموظفين، فإن ضغط العمل له تأثير إيجابي. تبين هذه الدراسة احد مظاهر المحافظة على رأس المال البشري من خلال تبني القيادة الأخلاقية، وبالتالي تمت الاستفادة منها في تحديد مسارات التأثير المتعلقة بنمط القيادة الأخلاقية وأبعاد تنمية رأس المال البشري.

- دراسة: (2013) Julia E. Hoch: "Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical

Leadership and Employee Integrity

كان الغرض من دراسة Julia E. Hoch لـ 43 فريق عمل ضمّ 184 موزعين بين الأعضاء والقادة من شركتين مختلفتين، هو استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية كقيادة جماعية داخل الفريق، وبين السلوك الابتكاري، والتي أثبتت النتائج وجودها فعالاً.

واستفدنا من هذه الدراسة باعتبارها تلقي الضوء على احد أنماط القيادة الإدارية الحديثة وتأثيره على أحد نتائج عملية تنشيط رأس المال البشري والمتمثلة في السلوك الابتكاري، ومن تم تحدد لنا أحد المسارات التي تربط بين المتغيرين.

- دراسة إيمان بن طاجين، رضا يونس بوعصيدة (2020): "انعكاسات نمط القيادة على إمكانية المحافظة على

رأس المال البشري: دراسة حالة مركب سيكما-قالمة"

هدفت هذه الدراسة إلى توعية مركب سيكما (قالمة) بالخطورة التي يمكن أن يشكلها نمط القيادة على إمكانية المحافظة على رأس المال البشري، وذلك انطلاقاً من الإشكالية المطروحة: "هل يمكن أن يكون لنمط القيادة دخل في فقدان مؤسسة سيكما لرأس مالها البشري، وكيف يتم ترجمة ذلك؟. وبالاعتماد على المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة الحالة، في تحليل إجابات أفراد عينة عشوائية مأخوذة من مركب "سيكما"، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج. كان من أبرزها: أنه رغم كون السلوكيات الاستبدادية تحتل نسبة ضعيفة مقارنة بالعوامل المفسرة لدرجة المحافظة على رأس المال البشري بسيكما، إلا أن هذه السلوكيات من شأنها أن تؤدي إلى قصور شديد في نسبة المحافظة على رأس مالها البشري، ولتفادي ما ينجر عن مثل هذه السلوكيات وللمحافظة على ما تبقى من رأس المال البشري بالمؤسسة، يعتقد الباحثان أن الحل الأمثل هو اتباع مسؤولي مركب سيكما لأنماط قيادية حديثة، ويوصيهم ويركز على ضرورة وأهمية تبني نمط القيادة التشاركية الأخلاقية بدلا من القيادة التقليدية الاستبدادية.

اتضح من نتائج وتوصيات هذه الدراسة أنها تدعم تبني أنماط قيادية حديثة من قبل المسؤولين في المنظمات، كما أنها شددت على ضرورة تبني نمط القيادة التشاركية الأخلاقية كأحد الأنماط الحديثة التي من شأنها المحافظة على رأس المال البشري في المنظمات الجزائرية، وبالتالي فإنها تدعم بشكل كبير افتراض الدراسة الحالية، الذي يعتقد بوجود تأثير لتبني أنماط قيادة إدارية حديثة على تنمية رأس المال البشري في المنظمات.

- أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد أن تم عرض أبرز الدراسات السابقة، والتي تم الاعتماد عليها في بناء افتراض الدراسة الرئيسي، وبعد تقديمنا لأهم الجوانب التي تم الاستفادة منها من خلال الاستعانة بتلك الدراسات، نود التنويه بأن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة الحديثة في كونها تتناول مداخل حديثة في القيادة الإدارية بالمنظمات، إلا أنها تختلف معها في كونها تضم أحدث أنماط القيادة الإدارية الحديثة، والتي تتناول جوانب مختلفة تؤثر على التكوين البشري من قيادة تشاركية وأصيلة وروحية وأخلاقية، كما أن الدراسة الحالية تفترض بإمكانية تبني هذه الأنماط بالمنظمات بشكل متفاوت وذلك نظرا لتعدد المسؤولين ومن تم تعدد المناصب القيادية، ما يؤدي بدوره إلى تعدد الأنماط واختلافها، هذا من جهة.

من جهة أخرى، تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وذلك من خلال تناولها لجذب وتنشيط رأس المال البشري واستثماره والمحافظة عليه كأبعاد لتنمية رأس المال البشري، في حين تختلف معها من حيث وضوح تصنيع رأس المال البشري، حيث نعتقد أن رأس المال البشري هو في الحقيقة موجود ولا يتم تصنيعه، وإنما ينبغي تنشيطه أو استثماره. أما فيما يتعلق بدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري، فإن هذه الدراسة هي أول دراسة تناولت الموضوع بهذا الشكل وهذه الأنماط القيادية الحديثة، حيث ان الدراسات السابقة تتناول بعض مظاهر المحافظة على رأس المال البشري أو تنشيطه أو جذبه، وتربطها بواحد أو اثنين من أنماط القيادة الحديثة، مالا يسمح بتحليل النتائج المتعلقة بتنمية رأس المال البشري بشكل واضح، اضافة إلى ذلك الأنماط القيادية الأكثر تأثيرا، ليس هذا فقط، بل إن الدراسة الحالية وعلى خلاف الدراسات السابقة اعتمدت على النمذجة البنائية في تحديد مسارات التأثير وذلك من خلال دراسة تفصيلية متعددة المستويات للعاملين بمجمع كوندور الجزائر حسب مركزهم الوظيفي. هذا، ونجد أن الدراسة الحالية تسلط الضوء ميدانيا على منظمة أعمال تنشط في بيئة اقتصادية جزائرية، على خلاف بعض الدراسات العربية وحتى الأجنبية التي تضمن جانب ميداني، والتي تختلف من حيث أنواع وطبيعة نشاط المنظمات التي تم اسقاط الدراسة عليها، اضافة الى ذلك الاختلاف في الموقع الجغرافي.

■ حدود الدراسة

كحدود موضوعية للدراسة تم تسليط الضوء على موضعين معاصرين وذوي تأثير كبير في الساحة الاقتصادية من اجل مواكبة التطورات الراهنة، وهما على الترتيب "تنمية رأس المال البشري"، وأنماط القيادة الإدارية الحديثة (القيادة التشاركية، الروحية، الأصيلة والأخلاقية)، حيث ركزت الدراسة على تأثير هذه الأخيرة على عمليات جذب رأس المال البشري وتنشيطه والاستثمار في تعليمه وتدريبه، وكذا على المحافظة عليه، كأبعاد لتنمية رأس المال البشري.

أما فيما يتعلق بالحدود المكانية، فقد أسقطنا دراستنا على مؤسسة كوندور الجزائر، وتم تحديد اطار الدراسة الميدانية في العاملين بمجمع كوندور الجزائر بمختلف مراكزهم الوظيفية، باعتبار أنها واحدة من أكبر منظمات الأعمال الرائدة في الجزائر وبالتالي تتوافق مع متطلبات الدراسة، كما أنها تنشط في مجال يتطلب الابتكار والبحث والتطوير المتلازمين، ومواهب كثيرة ومبدعين وكفاءات بشرية متميزة يمكنها تحقيق ذلك، ما يجعل الاختيار لمجمع كوندور الجزائر أكثر دقة من حيث مساهمته في تحقيق أهداف الدراسة.

وتتضح حدود الدراسة الزمانية، من خلال تاريخ الانطلاق في الدراسة بشكل عام والذي كان في انطلاقة عام 2017 إلى غاية أواخر عام 2019، ولقد تم الشروع في زيارات ميدانية إلى مجمّع كوندور الجزائر انطلاقا من أواخر للتحقق من مدى مواءمة ظروف المجمّع لإتمام الدراسة الميدانية 2017، ليتم توزيع الاستبيانات انطلاقا من سبتمبر 2018 واسترجاعها بشهر أوت 2019، إذ استغرق ذلك حوالي سنة كاملة.

■ صعوبات الدراسة

أثناء إنجاز هذا البحث وذلك في جانبه الميداني، واجهنا صعوبة كبيرة في إقناع المسؤولين بمجمّع كوندور بمديرية العلمة وبرج بوعرييج من أجل توزيع الحجم الكبير للاستبيانات خاصة وأنه على طبقات مختلفة على كامل المجمّع، حيث تطلب الأمر منا زيارات ميدانية متكررة خلال تلك الفترة محاولة منا لإقناعهم، ثم للسهر على إتمام توزيع وتجميع الاستبيانات على أتم وجه، كما اضطررنا للتأخر في استلام الاستبيانات نتيجة للظروف السياسية المفاجئة والناجمة عن الحراك والعصيان المدني والإضرابات في عديد من القطاعات بالبلاد.

■ هيكل الدراسة

سعيا إلى تحقيق أهداف البحث، وبغية الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، ارتأينا تقسيم البحث إلى أربعة فصول، كل فصل منهم تضمن ثلاث مباحث، وذلك على النحو الآتي.

- **الفصل الأول**، جاء تحت عنوان: "الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها"، تم فيه التطرق إلى تبلور رأس المال البشري في المنظمات، ومفهوم وأهمية ومتطلبات وشروط تنمية رأس المال البشري، ثم استراتيجيات تنمية رأس المال البشري والعوامل المؤثرة فيها؛

- **الفصل الثاني**، وتم تنويجه بـ "أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات"، تم الانطلاق فيه بالتعرف على حقيقة نشأة القيادة والعوامل والقوى المساهمة في تطور أنماط القيادة الإدارية، ومداخل دراسية أنماط القيادة الإدارية الحديثة ليتم بعدها التعرف على أبعاد تبني هذه الأخيرة، ثم تخصيص المبحث الأخير لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري من خلال مراجعة للأدبيات المتعلقة بهذا الشأن.

- **الفصل الثالث**، وهو بمثابة تمهيد للفصل الذي بعده، وهو أساس بناء الدراسة الميدانية، حيث تم من خلاله التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحديد إطارها، ثم تحديد حجم العينة المناسب للدراسة ودراسة خصائصها، ليتم فيما بعد التعرف بأداة الدراسة والتحقق من صدقها، وتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة للبحث، والتعرف على واقع متغيرات الدراسة في مجمّع كوندور الجزائر، وتم عنونة هذا الفصل بـ "أساليب جمع وتحليل البيانات حول مجالات تنمية رأس المال البشري وأنماط القيادة الإدارية الحديثة السائدة بمجمّع Condor"؛

- **الفصل الرابع**، ضمن هذا الفصل تم اقتراح نموذج لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر، وذلك انطلاقا من نتائج الدراسة النظرية، ثم تم تقسيمه إلى نموذج متعدد المستويات بغرض التعرف على إمكانية تعميمه وفقا للمركز الوظيفي للعاملين، وتم الاعتماد على نموذج العزو السببي من أجل توضيح مدى إدراك العاملين بالمجمّع لأهمية القيادة الإدارية في تنمية رأس المال البشري مقارنة بغيرها من العوامل.

الفصل الأول

**الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات
والعوامل المؤثرة فيها**

اتجهت الأدبيات الاقتصادية والإدارية منذ مطلع التسعينات من الألفية الثانية إلى الاهتمام بالعنصر البشري وجعلت منه محور ارتكاز ، فكان من أبرز الانتقالات التي شهدتها الاقتصاد على المستوى الكلي تطور مفهوم التنمية من الاقتصاد إلى البشر، حيث أصبح لتعليم البشر وتدريبهم والاهتمام بحالتهم الصحية وتحقيق الرفاه المادي والمعنوي لهم أمرا لا غنى عنه من اجل تحقيق التقدم في جميع المجالات، لما للعنصر البشري من مميزات تسمح له بخلق المعارف وتطويرها ونشرها واستخدامها وتوظيفها في الإبداع والابتكار والتجديد، ومن تم القدرة على مواكبة متطلبات العصر بالاندماج في اقتصاد المعرفة الذي يرتكز أساسا على كل ما هو معرفي.

بنفس الدرجة، ولكن على المستوى الجزئي وفي مختلف أنواع المنظمات خاصة منها الاقتصادية نال العنصر البشري قسطه من الاهتمام، فبعد سنوات من التهميش التي لم يكن يختلف فيها العنصر البشري عن غيره من عوامل الإنتاج، أصبح اليوم بمثابة رأس مال يجب تنميته وذلك سعيا لتحقيق التميز في الأداء، ولتنمية رأس المال البشري خصائص ومتطلبات تميزه عن أنواع التنمية الأخرى، ومن أجل الخوض في هذا الموضوع بشيء من التفصيل وضمن هذا الفصل من الدراسة سنحاول عرض إطار نظري موسّع حول مفهوم تنمية رأس المال البشري والعوامل المؤثرة فيها، وذلك على النحو الآتي.

- تبلور مفهوم رأس المال البشري في المنظمات؛
- أهمية ومتطلبات تنمية رأس المال البشري في المنظمات؛
- استراتيجيات تنمية رأس المال البشري في المنظمات والعوامل المؤثرة فيها.

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

المبحث الأول: تبلور مفهوم رأس المال البشري في المنظمات

يهدف هذا المبحث إلى تحليل تطور مفهوم رأس المال البشري في الفكر التنظيمي، وذلك بعد التعرف على المنظمات والاختلاف بينها وبين المصطلحات المشابهة لها، خاصة وأن موضوع التفريق بين منظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية والشركات يشكل إبهام لدا عديد من الباحثين في المجال الإداري والاقتصادي.

هذا، وسيتم التطرق إلى تطور مكانة العنصر البشري من مورد إلى رأس مال، كما سنحاول التعرف على خصائص رأس المال البشري ومستوياته داخل المنظمات، وكذا تصنيفاته في المنظمات وفقا لوجهات نظر مختلفة، ويمكن اعتبار هذا المبحث بمثابة حجرة الأساس أو كتمهيد للمباحث التي تليه، والتي ستعالج موضوع تنمية رأس المال البشري.

المطلب الأول: مفهوم المنظمات في الفكر الإداري وخصائص منظمات الأعمال المعاصرة

1- تعريف المنظمات وعلاقتها بالمؤسسات والمنشآت والشركات

في الحقيقة، لقد تواجدت المنظمة كظاهرة ملموسة على أرض الواقع منذ أمد بعيد، إلا أن تصويرها تحت هذا المسمى أي "المنظمة"، يعد حديثا نسبيا في الأدب الاقتصادي والإداري، وذلك كونه تبلور نتيجة لتطورات مستمرة جذورها انطلقت من الأسرة، هذه الأخيرة التي مثلت أول شكل من أشكال المنظمات، حيث ركزت على الإنتاج الأسري البسيط كوظيفة أساسية تسعى من خلالها إلى تلبية احتياجاتها.

بعد فترة ولذات الغرض ظهرت الوحدات الحرفية، ثم النظام المنزلي للحرف، فكانت المنظمة لا تتعدى الأسر والمنازل، وكانت الأعمال آن ذاك يدوية بسيطة، إلى أن تطورت المنظمة لتظهر كجهاز مستقل عن المنزل تجسد في ما يطلق عليه "المنيفاكوتورة"، وهي عبارة عن مصانع صغيرة وبسيطة، ومع تضاعف الاحتياجات، واستخدام الآلات كوسيلة لتخفيض التكاليف وتسهيل العملية الانتاجية، تطورت المانيفاكوتورة لتعرف في ما بعد بإسم "المؤسسة"، وهو مصطلح اشتق من لفظة *entreprendre* والتي تعني (التعهد أو الالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى)¹.

وتصب مجمل الإعترافات وشهادات المفكرين في أن فرنسا هي البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح المؤسسة أي « *entreprise* » وكذا المصطلح المرافق له "المقاول" أي « *entrepreneur* »، وذلك في القرن الخامس عشر للميلاد (ق15)²، والمؤسسة وفقا لتعريف سعيد أوكيل (2011) هي: "كيان عضوي متكامل في مكان وزمن معينين، ويكون ذلك في شكل مصنع او ورشة او هيكل تقوم اساسا بالانتاج"³.

تجدر الإشارة إلى أن "المؤسسة" و"المنشأة" هما مصطلحان يمثلان وجهان لعملة واحدة، حيث تعرف فتيحة منيعي (2016) المنشأة بأنها: "تنظيم مملوك من قبل شخص واحد، أو عدد قليل أو كثير من الأفراد يمارسون نشاطا إنتاجيا معيناً، لتحقيق الأرباح التجارية الخاصة و/ أو الاقتصادية العامة، وذلك حسب طبيعة الملكية وطبيعة القيود التشريعية

¹ الداوي الشيخ، تطور مفهوم المؤسسة في الاقتصاد والتسيير، مجلة حوليات جامعة الجزائر، المجلد 15، العدد2، 2005، ص11

² نفس المرجع، ص11

³ سعيد أوكيل، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض. السعودية، 2011، ص118

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
والمؤسسية¹، فهي في مضمونها لا تختلف عن المؤسسة، لكن الإختلاف الوحيد الذي يكمن بينهما، هو أن المنشأة مصطلح يراد به التعبير عن مؤسسة في بداية نشاطها (أي حديثة النشأة)، وذلك باعتبار أن كلمة "منشأة" مشتقة من الفعل نَشَأَ، يَنْشَأُ نَشْأً، ونشوء، وأنشأ الله الخلق أي ابتداء خلقهم؛ وبالتالي فإن الإنشاء الذي هو أصل كلمة منشأة، والتأسيس وهو أصل كلمة مؤسسة، هما كلمتان مترادفتان، وذلك استناداً إلى ما جاء في لسان العرب².

لقد نشطت المؤسسات في مجالات عديدة، ابتداءً بالمجال الاقتصادي كالزراعة والتجارة والصناعة لتنشط فيما بعد في مجالات أخرى، ولم يظهر مصطلح "المنظمة" إلا في أواخر القرن التاسع عشر (ق19)، وذلك على يد "ألفريد مارشال" « Alfred Marshall »، وهو استاذ بجامعة كامبردج ومؤسس معالم المدرسة النيوكلاسيكية من خلال نشره لكتاب "مبادئ الاقتصاد" عام 1890، الذي كان يعالج ضمنه الظواهر الاقتصادية انطلاقاً من تتبعه لسلوكيات الأفراد بالمؤسسة، أي من خلال نظرة اقتصادية جزئية، حيث اعتبر المؤسسة كمنظمة وأكد على أنها عامل أساسي للإنتاج إضافة إلى بقية العوامل، ويعرف مارشال المؤسسة على أنها "إدارة في خدمة الغير"، ومهمتها هي الإنتاج لإشباع حاجات الناس³، ما يدعونا للقول بأن أول مجال نشطت فيه المنظمات هو المجال الإقتصادي بقطاعاته المختلفة، وكانت حينئذ المنظمة مرادفة لمفهوم المؤسسة الاقتصادية التي تعرّف على أنها: "خلية ووحدة اقتصادية تشتمل على موارد مالية ومادية وبشرية لازمة للإنتاج، وتشكل علاقات وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى تتداخل معها في مختلف الأسواق"⁴.

المنظمة لغةً مشتقة من الفعل نَظَمَ، فوفقاً ل(المعجم الغني) يقال: "نظم شيئاً إلى شيء" بمعنى ضمّه وألّفه، ويقال: "يُنظّمُ أموره أي يرتبها ويجد لها حلولاً، ويقال "نظّم اللؤلؤ" أي رتبّه في عقد، ونظام الأمر وفقاً ل(معجم الوسيط) هو قوامه وعماده، و"المنظمة" كما جاء في معجم اللغة العربية المعاصرة، هي هيئة مؤلفة تختص بأعمال معينة تستعين على إنجازها بالمختصين وتشتمل على مبادئ أساسية يلتزم بها أعضاؤها⁵، والتنظيم Organisation، يقصد به الأسلوب الذي تنتهجه جماعة كطريقة حياة⁶، ولقد تناولت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة "المنظمة" من خلال التركيز على الوظائف وتنظيم العمل، في حين اتجهت المدرسة السلوكية إلى الناحية الاجتماعية سواء إرتبط ذلك بالعلاقات بين الأفراد داخل المنظمة أو من خلال دراسة سلوكياتهم، أما نظرية النظم والنظرية الموقفية فقد تعاملتا مع المنظمة على أنها نظام، ويمكن تلخيص مداخل تعريف المنظمة بناءً على نظريات المنظمة إلى ثلاث مداخل.

- المنظمة هي أداء مجموعة من الوظائف والأنشطة، المقسمة بشكل مدروس ومنظم من أجل تحقيق هدف ما.
- المنظمة هي مجموعة من السلوكيات الناتجة عن العلاقات بين مجموعة من الأفراد، تعمل في كيان معين، ولقد شهد هذا الجانب إقبال العديد من الباحثين المعاصرين في تحديدهم لتعريف المنظمة، من بين تلك التعريفات ما يلي:

¹ فتيحة منيعي، النشاط الإنتاجي في المؤسسات الصناعية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، عمان، الأردن، 2016، ص 110

² الموقع الرسمي لمعجم المعاني: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%85%D9%86%D8%B4%D8%A3%D8%A9>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2019/05/18

³ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 20

⁴ راند محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 92

⁵ موقع المعاجم، <https://www.maajim.com/dictionary/%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2019/05/18

⁶ عبد المجيد محمود عبد المجيد، الفساد: تعريفه، صورته وعلاقته بالصور الإجرامية الأخرى، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار نهضة مصر للنشر، الجيزة، مصر، 2014، ص 35

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

- يعرف (روبنز) المنظمة بأنها كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد (عن وعي وإدراك) وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق أهداف الشركة¹.
- هي عبارة عن وحدات اجتماعية هادفة أو تجمعات بشرية مبنية بقصد لتحقيق أهداف محددة².
- المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص مقسمة الى فئات (مجموعات) تتفاعل فيما بينها، من أجل تحقيق أهداف معينة، وكل منظمة تقوم على قواعد معينة، ومبادئ وأغراض، وقيم وتفرض نظام قانوني جزائي، يخضع له أعضاء المنظمة بحيث يخدم هذا النظام أغراض المنظمة وأهدافها³.

- المنظمة هي نظام

من أشهر النظريات التي تناولت تعريف المنظمة على أنها نظام هي نظرية النظم (1960 - 1975) والتي يطلق عليها نظرية التكيف والتوافق، هذه النظرية تعتبر المنظمة بأنها "تمثل نظاماً في حد ذاتها، وتتكون من مجموعة الأنظمة الفرعية، وفي نفس الوقت تعتبر المنظمة ككل نظاماً فرعياً من نظام أكبر يمثل مكونات البيئة الخارجية التي تؤثر وتتأثر بهذه المنظمة"⁴، ويعرف Rosnay de Joel النظام بأنه: "مجموعة من العناصر في تداخل ديناميكي منظم لتحقيق هدف ما"، ويميز rojot - وهو صاحب كتب متخصصة في المنظمة ونظرياتها في أواخر الثمانينات من القرن العشرين - بين نوعين من النظام، وذلك إنطلاقاً من تقسيم النظريات التي إعتبرت المنظمة كنظام، إلى زاويتين: "الزاوية الأولى: المنظمة نظام بسيط؛ الزاوية الثانية: المنظمة نظام مفتوح معقد"⁵.

إن المنظمات تخضع لطبعتين مختلفتين، تظهر في شكل إحداها، أي كان نوع تلك المنظمات، "فإما أن تكون المنظمات ذات طبيعة تكوين تلقائية (الأمّة، الأسرة، المؤسسة الدينية)، وإما أن تكون منظّمات مكونة (منشآت أعمال، جامعات، مستشفيات...)"⁶، ومن تمّ يمكن القول أن مفهوم المنظمة أوسع من مفهوم المؤسسة أو المنشأة، أي أنه يمكن اعتبار أن كل مؤسسة أو منشأة هي منظمة، في حين أن العكس غير صحيح، بمعنى أنه ليس بالضرورة أن تكون كل منظمة مؤسسة:

- المؤسسة هي عبارة عن تنظيم تسلسلي للأفراد، يأخذ بعين الإعتبار المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ويتمتع باستقلال ذاتي في صنع القرار، ويمكن اعتبار المؤسسة كحالة خاصة من مجموعة واسعة، يطلق عليها المنظّمات⁷؛
- المؤسسة هي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح من وراء ذلك⁸.

¹ أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف الإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 19

² نفس المرجع، ص 19

³ راند محمد عبد ربه، مرجع سبق ذكره، ص 93

⁴ أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 20

⁵ نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي: مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه تخصص علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 30

⁶ نفس المرجع، ص 64-65

⁷ راند محمد عبد ربه، مرجع سبق ذكره، ص 93

⁸ نفس المرجع، ص 92

2- مجالات نشاط المنظمات

تنشط المنظمات في عدة مجالات، نلخصها في ما يلي:

1-2- المجال الاقتصادي

تشمل المنظمات التي تنتمي الى هذا المجال جميع المنظمات التي تسعى لتحقيق أهداف اقتصادية، سواء كانت هيئات أو مؤسسات أو جمعيات... وتسمى المنظمات التي تنشط في المجال الاقتصادي بالمنظمات الاقتصادية، وتعتبر المنظمات الاقتصادية عمود الاقتصاد في الدول، ويتم التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية رئيسية هي: "قطاع الفلاحة، ويتمثل في التخصص في الزراعة أي خدمة الأراضي، وهو اول قطاع نشطت في المنظمات الاقتصادية، وكذا تربية المواشي والاسماك..؛ قطاع التجارة، ويقصد بالمنظمات التجارية تلك المنظمات التي تقوم بشراء وبيع السلع او المواد على حالها دون احداث أي تغيير علمي؛ القطاع الصناعي، اغلب المنظمات التي يركز عليها الاقتصاد، والتي تساهم في بنائه، وهي تلك المتعلقة بالصناعة، بمختلف أشكالها"، وتلعب المؤسسات المالية دورا حيويا في استمرار سير المنظمات في مختلف القطاعات الاقتصادية لما تلعبه من دور في الوساطة أو التمويل وغير ذلك من الوظائف، وتتمثل هذه المنظمات في البنوك المركزية وشركات التأمين، والمصارف، وغيرها

2-2- المجال الاجتماعي

وتضم المنظمات التي تعمل على تلبية إحتياجات المجتمع المختلفة، كالمنظمات البيئية، والمنظمات المختصة في الصحة كالمستشفيات والمراكز الإستشفائية والتعليم كالجامعات، والكهرباء، والغاز...، ويطلق عليها مسمى المنظمات الاجتماعية، ويرى بيرلمان وجورين Perlman & Gorin، أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات الاجتماعية، وهي¹:

- المنظمات التطوعية **Voluntary Association**، وتشمل العديد من المنظمات التي يهدف أعضاؤها إلى تحقيق تغيير أو إصلاح لبعض المؤسسات أو النظم أو العلاقات الاجتماعية؛
- منظمات الخدمات **Service Agencies**، وهي المنظمات التي أنشئت في تقديم خدمة لفئة معينة من فئات المجتمع؛
- المنظمات التخطيطية **Interorganization planning**، وهي منظمات رسمية وظيفتها تحديد كيفية تنظيم وتوزيع الموارد المتاحة لمواجهة المشكلات الاجتماعية كما أنها تحدد نوع العلاقة بين المنظمات الأعضاء ودرجة الإستقلال أو الإعتماد المتبادل بينها، وتوزيع القوة أو السلطة والتأثير على القرارات بينها.

2-3- المجال السياسي والمجال الديني

تضم المنظمات التي تنشط في المجال السياسي من مؤسسات الدولة كالبرلمان، والبلديات، والدوائر، والاحزاب السياسية...، أما تلك التي تنشط في المجال الديني فتضم مختلف المنظمات الدينية، كالمساجد والمكتبات الدينية، ومؤسسات تحفيظ القرآن..إلخ.

¹ منظمة سرحان، الخدمة الاجتماعية المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2005، ص ص 232-233

3- أنواع المنظمات وسمات منظمات الأعمال

هنالك عدة معايير يمكن من خلالها التمييز بين أنواع المنظمات، إلا أننا ومن أجل تحقيق أهداف البحث، سنركز على معيار "ملكية رأس المال"، وهذا المعيار هو: "المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها"¹، وتصنّف المنظمات حسب هذا المعيار إلى:

1-3- المنظمات العامة

تعود ملكيتها في الغالب للدولة، تخضع أنشطتها لقوانين وأنظمة تهدف إلى خدمة المواطنين، فتقدم السلع أو الخدمات، وتكون أسعارها عادة أقل من أسعار منظمات القطاع الخاص مثل هذه الخدمات أو السلع²، هي المنظمات التي تقوم الدولة (نيابة عن المجتمع) بإنشائها حسب طبيعة نظامها السياسي والاقتصادي³، وهي تضم مجموعتين: الأولى تتمثل في: "منظمات القطاع العام (منشآت القطاع العام)، مثال ذلك المنظمات العامة التي تعنى بتوفير وتوزيع المياه، والكهرباء، والهاتف، وإنشاء الطرق ومد الجسور، والمؤسسات الإستهلاكية العامة.. إلخ"⁴، والثانية تتمثل في دوائر الدولة، وتستهدف تقديم الخدمات العامة للسكان، مثل البلديات والدوائر... إلخ؛

2-3- المنظمات المختلطة

هي المنظمات التي تشترك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها، وذلك بموجب نسب تحددها الدولة، إما بشكل عام، أو حسب طبيعة كل منظمة والقطاع الذي تعمل فيه، مثال: شركات القطاع المختلط (الصناعية، الزراعية، السياحية)⁵؛

3-3- المنظمات الخاصة

هي المنظمات التي يمتلكها القطاع الخاص، وتُقسّم إلى مجموعتين هما: "منظمات (منشآت الاعمال)، والمنظمات الخاصة الأخرى، التي تستهدف تقديم الخدمة العامة كالجمعيات الخيرية والنوادي"⁶.

إن ما يهْمنا من هذه التصنيفات هو منظمات الأعمال، باعتبارها محل دراستنا من أجل ذلك سيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل، حيث تعرف منظمات الأعمال على أنها: "كيان اجتماعي"⁷، و"وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص وتستخدم موارد وعناصر الإنتاج، لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وتفاعلات، بهدف إشباع حاجات ورغبات المجتمع، وهذا يتم خلال عملية إنتاج وتوزيع المخرجات التي تكون على هيئة سلع/ خدمات، ومقابل هذا تحصل المنظمة على أرباح تضمن بقاءها ونموها وازدهارها في دنيا الأعمال"⁸، وتتمثل في الشركات والمؤسسات الخاصة والتي تعرف باسم القطاع

¹ رائد محمد عبد ربه، مرجع سبق ذكره، ص 99

² نور الدين تاويريت، مرجع سبق ذكره، ص 33

³ أماني جرار، منظمات الأعمال التنموية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 196

⁴ نور الدين تاويريت، مرجع سبق ذكره، ص 35

⁵ أماني جرار، مرجع سبق ذكره، ص 196

⁶ نفس المرجع، ص 196

⁷ أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 63

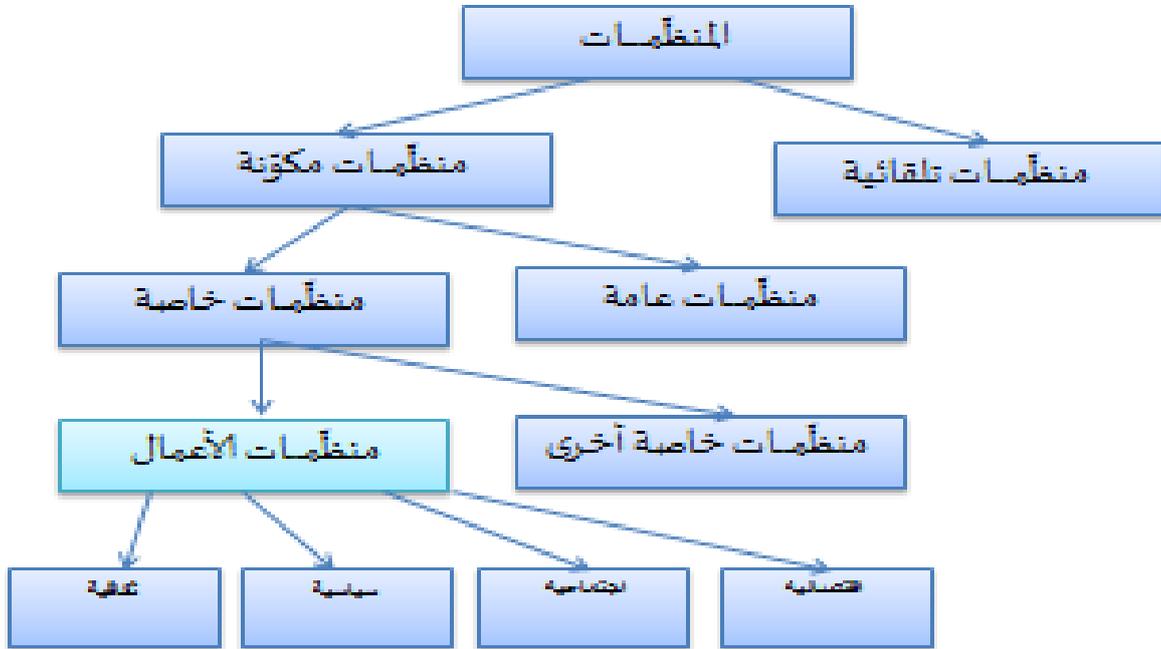
⁸ أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 19

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
الخاص وملكيته خاصة، وتتمارس هذه المنظمات مختلف النشاطات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها باستثناء النشاطات التي تحتكرها الدولة، وتهدف إلى تحقيق الربح¹.

تقوم هذه المنظمات بإنتاج السلع والخدمات، فهناك الشركات العاملة في الصناعات الاستخراجية كشركة التنقيب عن المعادن والنفط؛ والشركات العاملة في الصناعات التجميعية مثل صناعة السيارات والقطارات والأدوات المنزلية؛ وشركات التمويل (بنوك مؤسسات مالية)، والتسويق والإعلان والخدمات والاتصالات والرعاية الصحية والتعليمية والنشاطات الترفيهية². وتشمل كافة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية، باستثناء النشاطات التي تشرف عليها الدولة مباشرة³.

على العموم، وانطلاقاً مما تمّ التطرق إليه سابقاً، يمكن التعبير عن منظّات الأعمال من خلال الشكل رقم (1)، الذي يبيّن أن منظّات الأعمال لا تنشط في مجال معين دون غيره، وإنما قد تنشط في المجال الاقتصادي أو غيره من المجالات ما يقودنا لاستنتاج الفرق بين منظّات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية، حيث أن هذه الأخيرة قد تكون عامة أو خاصة، في حين أن منظّات الأعمال لا تخرج عن كونها ذات طابع وملكية خاصة، وعليه فليس كل مؤسسة اقتصادية هي منظمة أعمال، وليست كل منظمة أعمال هي مؤسسة اقتصادية، ولا يكون لهما نفس المدلول، إلا في حالة واحدة وهي إذا كانت منظمة الأعمال تنشط في مجال اقتصادي فهي عبارة عن مؤسسة اقتصادية خاصة.

الشكل رقم (1): تعريف منظّات الأعمال



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 61-62

² نفس المرجع، ص 62

³ زهير بوجمعة الشلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 35

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

تأخذ منظمات الأعمال واحدا من الأشكال القانونية الثلاث: (شركات مساهمة وذات مسؤولية محدودة، وشركات التضامن)¹، ومن ثم فإن كل منشأة أعمال هي في الحقيقة قانونيا عبارة عن شركة، أضف الى ذلك طبيعة تكوين منظمات الاعمال التي لا يمكن تصورها بفرد عامل واحد، حيث يستوجب تواجد عناصر بشرية تؤدي وظائف مختلفة تتوزع وفقا للهيكل التنظيمي للمنظمة تضمن سير نشاطها وتحقيق أهدافها، علما أن الشركة هي: "عقد بين شخصين أو أكثر لأجل القيام بعمل مشترك واقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، غير أن هذا العقد ليس كغيره من سائر العقود إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي يتمتع بكيان ذاتي ويعيش حياة مستقلة عن تلك التي يحيها الأشخاص الذين اشتركوا في إبرام العقد الذي أدى إلى ميلاد هذا الشخص المعنوي"².

4- خصائص منظمات الأعمال المعاصرة

قبل تناول خصائص منظمات الأعمال المعاصرة، ينبغي بداية التعرف على بيئة الأعمال ثم التطرق إلى كيفية تأثيرها على منظمات اليوم وبالخصوص على منظمات الأعمال، خاصة وأن منظمات الأعمال هي "أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية تضم متغيرات توجه سلوكها، وتؤثر وتتأثر بهذه البيئة، ما يجعل معرفتها والتكيف والإسجام معها أمرا ضروريا لنجاح المنظمة"³.

إذ يقسم شوقي ناجي جواد (2010) بيئة المنظمات أو ما أطلق عليه بمسمى "البيئة المنظمة"، إلى بيئة عامة وبيئة عملياتية، حيث تتضمن البيئة العامة أو الكلية وفقا له: "النظام الاقتصادي والسياسي، والظروف الاقتصادية، والثقافة، السكان وخواصهم، الموارد الطبيعية": أما البيئة العملياتية فهي "تلك البيئة التي تتضمن جميع القوى والكتل الخارجية والجماعات التي لها تأثير مباشر على منظمات الأعمال، وتضم زبائن المنظمة ومورديها والمنافسون، والمالكون، والمراقبون، والحكوميون، والجماعات الضاغطة"⁴.

يبدو من خلال التقسيم الذي اتبعه ناجي جواد (2010)، أن البيئة المنظمة تقتصر على البيئة الخارجية للمنظمات التي من شأنها التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر عليها، ومن ثم فقد تناول بيئة الأعمال من جانب واحد وهو الجانب الخارجي، متغافلا عن العوامل الداخلية المكونة لبيئة الأعمال والتي من شأنها أيضا أن تؤثر على المنظمة، حيث اقتصر على ذكر المالكين، في المقابل نجد أن احمد ناصر دودين (2015)، يقدم البيئة المنظمة بشكل أكثر دقة وتفصيل من سابقه، حيث يبدو ذلك جليا من خلال الشكل رقم (2) التالي:

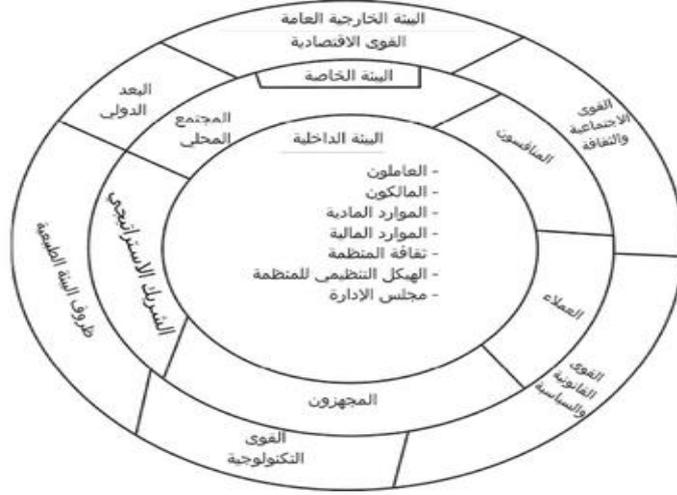
¹ أماني جرار، مرجع سبق ذكره، ص 196

² محمد بن براك فوزان، الأحكام العامة للشركات: دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 50

³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، شركة دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 123

⁴ شوقي ناجي جواد، المرجع الكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 98

الشكل رقم (2): بيئة المنظمات



المصدر: أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 56

باعتبار أن المنظمات هي العمود الفقري لبناء أي اقتصاد، وباعتبار أن هذا الأخير هو أحد أهم القوى التي يمكن أن تؤثر في المنظمات، فسيتم التركيز على أبرز التطورات الاقتصادية المعاصرة وانعكاساتها على المنظمات.

1-4- انعكاسات ظاهرة العولمة على منظمات الأعمال

ساهم التقدم التكنولوجي الهائل في "زيادة وحدة الترابط بين الأسواق والتأكيد على عالمية الأسواق، مما أضفى على النظام العالمي صفة العالمية، وأدى إلى تعاظم درجة الإعتماد المتبادل بين دول العالم المختلفة في ظل بيئة تسودها التنافسية على كل من المستوى المحلي والعالمي"¹، والعولمة هي "عملية التوحيد الكوني، ظهرت أولاً كمصطلح في مجال التجارة والمال والاقتصاد، ثم أخذ يجري الحديث عنها بوصفها نظاماً أو نسقاً أو حالة ذات أبعاد متحددة تتجاوز دائرة الإقتصاد، فتشمل إلى جانب ذلك الإتصال والسياسة والفكر، التربية الإجتماعية والأيدولوجية"².

مثل هذه المستجدات جعلت مفهوم المنشأة أو المؤسسة يتغير، إذ أصبحت عبارة عن تنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات دون أن تكون هذه بالضرورة مجتمعة في مكان واحد، فالشركات الكبيرة خاصة الشركات متعددة الجنسيات يكون مقرها في مكان معين، وأما بقية هياكلها فتكون في مكان أو أماكن مختلفة ضمن وطن أو بلدان عدة، وربما يكون الأمر لذلك حتى بالنسبة لمنتجاتها بقصد تخفيض التكاليف والتنافس الأكثر³، وتعتبر المنظمة الساعية إلى العولمية أن التعامل في السوق العالمي ليس مجرد إضافة إلى الأعمال المعتادة التي تباشرها في السوق المحلي، إنما هو توجه مختلف تماماً يستلزم تنظيمياً أصيلاً مصمم خصيصاً ليتفق ومعطيات العولمة وتحدياتها، ولا يعتمد على أشكال الدعم والحماية التقليدية في السوق الوطنية⁴، ولقد أثرت العولمة على أسلوب الإدارة وساهمت في توسيع دائرة الإدارة اللامركزية، كما أجبرت المنظمات

¹ سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 34

² عميروش نجوى، العولمة وتأثيرها على منظومة القيم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 47، 2017، ص 27-41، ص 29

³ سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 118

⁴ علي السليبي، الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، دار سما للنشر والتوزيع، الكويت، 2017، ص 103

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
على التركيز على عامل الجودة في ما تقدمه من منتجات سواء كانت خدمة أو سلعية، وذلك بغرض الإستمرار في عالم مفتوح تسوده التنافسية الشرسة، فكانت بذلك الشركات متعددة الجنسيات هي أحد أبرز مخلفات العولمة،

2-4- انعكاس الرقمية على منظمات الأعمال

إن تكنولوجيايات الإعلام والاتصال هي أكثر أنواع التكنولوجيا التي غزت العالم، وجعلت منه كالعقبة الصغيرة أو كالببت الواحد إن صحَّ التعبير، الأمر الذي أثر على المنظمات وخاصة منظمات الأعمال، فظهرت الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني، والتجارة الإلكترونية، كما ظهرت منظمات افتراضية (إلكترونية) ساهمت في بناء ما يطلق عليه اليوم بالاقتصاد الافتراضي أو الرقمي، فمصطلح الافتراضية هو كلمة تدل على "شكل غير تقليدي لكيان مجتمعي يعتمد بناءه وعمله بشكل اسامي على تكنولوجيايات الحاسبات والاتصالات حيث لا يتقيّد بحدود زمنية او مكانية ولا يشترط توافر الجوانب المادية في المؤسسات الافتراضية (كالمكتبات والمدارس والجامعات والمتاحف) نظرا لأنها تقدّم خدماتها من خلال الشبكة ولا تحتاج الى مباني تقليدية بل الى برامج كمبيوتر متقدمة تشكل في مجملها بيئة العمل الافتراضي للمنظمة"¹، ولقد ظهرت المنظمات الافتراضية في "تسعينات القرن العشرين، وهي مجموعة من المنظمات المتصل بعضها ببعض عن طريق شبكة مؤقتة تعمل بشكل جماعي للاستفادة من مزايا تبادل فرص العمل التي يبدو أنها تتغير باستمرار"².

وينبغي التنويه الى أن الرقمنة لم تؤثر فقط على شكل المنظمات بل حتى على استراتيجياتها التنافسية، حيث أن "النظرة التقليدية التنافسية المبنية على فكرة الربح- الخسارة بين المنافسين لم تعد تنسجم مع متطلبات منظمات اليوم (المنظمات الإلكترونية / الافتراضية) التي يتحقق النجاح التنافسي بالنسبة لها من خلال استراتيجية الربح- الربح أي الكلال يربح وليس على الاستراتيجية التقليدية المتمثلة في الغالب -المغلوب عند التعامل مع الشركات الأخرى"³، حيث أن الشركات ضمن هذه البيئة تحتاج لان تتعامل مع المشكلة والفرص المتوفرة واتخاذ القرار بصورة سريعة لاقتناص الفرص والاستفادة منها كما زادت هذه البيئة من فرص التنافس بين المنظمات والشركات وسهّلت فرص الحصول على المعلومات وإدارتها للاستفادة منها في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، فعند الحديث عن بيئة الأعمال الإلكترونية لا بد من الحديث عن ضغوطات الأعمال واستجابة منظمات الأعمال⁴.

3-4- اقتصاد المعرفة وتأثيره على المنظمات

شجّع اتجاه الدول نحو تحقيق اقتصاديات رقمية إلى التركيز على ابعادها خاصة فيم يتعلق بعنصر البحث والتطوير، حيث أصبحت المعلومة والمعرفة محور إرتكاز الجميع، وأثر ذلك على خصائص الإدارة في المنظمات المعاصرة، فظهر ما يطلق عليه بإدارة المعرفة والقيادة المعرفية، وأصبحت المنظمات بفعل هذه البيئة هي في الحقيقة مجموعة من المنظمات المتعلمة، حيث أن المنظمة المتعلمة هي: "منظمة تمتلك رؤية جديدة في مجال العمل الإداري تختلف تماما عن فلسفة المنظمات التقليدية، تؤكد على ضرورة تخليق، واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، كما تمتلك أهدافا تنظيمية محددة تُحتّم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها، والعمل على تعزيزه بما لديهم

¹ مؤيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2018، ص 98

² نفس المرجع، ص 98

³ زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 72

⁴ محمّد نور صالح الجداية، تجارة إلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 41

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
من تجارب وخبرات اكتسبها عبر الزمن، وميزه هذه المنظمة قدرتها على التعليم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والتميز"¹.

إن مجموع هذه المنظمات يكون ما يسمى بالاقتصاد المعرفي، هذا الأخير الذي سُمي بهذا الاسم لأنه يقوم على المعرفة، ويشجع كل ما يرتبط بها من بحث وتطوير وعلم وتعليم يؤدي إلى مزيد من الإبداعات والابتكارات سعياً لمواصلة التغيير والتقدم للأحسن باستمرار، وإن الوعي بأهمية تلك العوامل رفع من مستويات ادراك الباحثين والمتخصصين في المجالات الإدارية وحتى الاقتصادية، وكذا المسؤولين في المنظمات بأهمية العنصر البشري ما جعله عنصراً يختلف عن بقية العناصر والعوامل التي يمكن أن تساهم في تحقيق الثروة، إلا أن هذا الإدراك بهذه المكانة الخاصة بالعنصر البشري، لم يكن وليد الصدفة، ولم يأتي بين ليلة وضحاها، وإنما جاء على مراحل دامت لفترات بعيدة.

المطلب الثاني: تطور مكانة العنصر البشري في المنظمات من مورد إلى رأس مال

ضمن هذا المطلب نحاول التطرق إلى جميع المراحل التي مرَّ بها مفهوم رأس المال البشري منذ ظهوره كمصطلح إلى يومنا هذا، وذلك كما يلي.

1- بوادر الاهتمام بالعنصر البشري وظهور مصطلح رأس المال البشري: « Human Capital »

انطلقت هذه المرحلة من الفكر الاقتصادي، الذي أبدى مؤخراً اهتماماً غير مسبوق بالعناصر البشرية، بعد إهمال كبير لها لصالح الموارد المادية دام لقرون من الزمن وذلك قبل حوالي 300 سنة من اليوم، ويقال أن الاقتصادي (Petty (William قد كان أول من أكد على موضوع قيمة العاملين « Value of Workers » في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وذلك في القرن السابع عشر ميلادي (ق 17)²، وأكد على الاختلافات في نوعية القوى العاملة محددًا بذلك ما أُطلق عليه لاحقاً بـ "رأس المال البشري"³، ورغم إدراك قيمة العنصر البشري آن ذاك إلا أن البحوث لم توثق استخدام مصطلح "رأس المال" للتعبير عن العنصر البشري إلا في أواخر القرن الثامن عشر، وذلك على يد الاقتصادي (Adam Smith)، الذي قسّم رأس المال إلى أربعة أقسام هي: " الآلات والأدوات المفيدة للتجارة؛ المباني التي تعتبر وسيلة للحصول على العائد؛ تحسين الأرض ورأس المال البشري"⁴. وذلك ضمن كتابه "ثروة الأمم"، حيث ذكر أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركناً أساسياً في مفهوم رأس المال الثابت⁵.

وذهب Vol Thines بعد ذلك إلى أن مفهوم رأس المال الذي طُبّق على الإنسان لم يضعفه أو يضعف حريته وكرامته، بل على العكس من ذلك، إن الفشل في تطبيق هذا المفهوم كان ضاراً به خاصة في الحروب⁶، فهو بذلك كان يدعم تفكير

¹ أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 28

² مدفوني هندة، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه: نموذج مقترح للقياس وفقاً لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 6، 2016، ص 128

³ Nicoleta Maria, **Human Capital Definition and Categorization**, 21st International Economic Conference – IECS, 2014, p174

⁴ عمار إبراهيم، تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة المنشأة: دراسة ميدانية في الساحل السوري، رسالة ماجستير في التنمية والسكان، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2014، ص 2

⁵ عباس مكي حمزة، مناف مرزة نعمة، اثر الاستثمار براس المال البشري على مشر التربية والتعليم- العراق دراسة تحليلية ما بعد عام 2003، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 40، 2016، ص 183

⁶ Theodore W.Schultz, **Investment in human capital**, the American economic review, Vol LI, No 1, 1961, pp2-3

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
سابقه Adam Smith. ومن أبرز الاقتصاديين الذين تناولوا موضوع رأس المال البشري أيضا الاقتصادي Fischer، الذي يعتبر أن رأس المال هو "كل الثروة في الوجود بدون استثناء لأي نوع"¹.

في الوقت الذي اعتبر الفكر الاقتصادي العنصر البشري بمثابة رأس مال، لم يرق بعد ذلك ضمن مفاهيم الفكر الإداري، فقد كان يتم التعامل مع العنصر البشري في المنظمات على أنه قوة عاملة لا أكثر²، ولا يختلف أهمية عن غيره من عوامل الإنتاج في المنظمات، ويعتبر Robert Owen رائد الأعمال البريطاني، هو أول المفكرين الإداريين الذين أدركوا أهمية العنصر البشري في المنظمات، حيث كان يعتقد أن أداء عمل العنصر البشري قد يتأثر بالبيئة التي يعملون فيها، فحرص على تحسين الظروف المعيشية لموظفيه من خلال ضمان وسائل الراحة الأساسية، مثل المنازل والشوارع، وحتى الصرف الصحي وإنشاء المؤسسات التعليمية³، وذلك من خلال نشره لكتاب تحت عنوان "نظرة جديدة للمجتمع" "A New View of society"، وذلك عام 1813⁴.

فقد انطلق الاهتمام بالعنصر البشري على المستوى الجزئي للاقتصاد من خلال البحث في الظروف المحيطة به، لإزالة كل ما يمكن أن يشكل عائقا أمام أدائه من صعوبات - كما سبقت الإشارة -، ثم تطور الأمر بعد ذلك إلى البحث في كيفية أداء العاملين لمهامهم، حين اقترح تايلور Frederick Winslow Taylor (1856-1915)، استخدام الأساليب العلمية في أداء المهام بدلا من الاعتماد على الخبرات العلمية السابقة، وركز بشكل واضح على ضرورة تدريب العاملين على مهام معينة⁵، ومن ثم فإنه لم يخف على الإداريين أهمية تدريب العناصر البشري بالمنظمات من أجل تحسين أدائها، ولقد بدأت إدارة هذه العناصر البشرية ترسم معالمها انطلاقا من علاقات العمل، إلى إدارة شؤون الموظفين عام 1940. ثم إلى إدارة الأفراد في حد ذاتهم، وتلخص عائشة شتاحة (2019) مراحل تطور رأس المال البشري في الفكر الإداري في ثلاث مراحل كما يلي:⁶

- "النظرية التقليدية، ما يُميّز هذه الفترة الاهتمام بالجانب الفني للعمل، أما العنصر البشري فقد كان يعتبر جزءا منه، مثله مثل العناصر المادية الأخرى؛
- نظرية العلاقات الإنسانية، في هذه المرحلة ظهر مفهوم "المنظمة نظام اجتماعي"، إضافة إلى كونها نظام فني، فلا يمكن للجانب الفني أن يوجد أو يعمل بدون أن نُكمله بالجانب الإنساني والاجتماعي، وقد ساهمت هذه النظرية في تعميق المفهوم الإنساني للمنظمة، وتحوّل دور المدير إلى صيانة الجانب الإنساني و أخذ الانتباه إلى المفاهيم السلوكية والاعتراف بالجانب النفسي بالظهور، والاعتراف بتأثيره على القرارات المنظمة؛
- النظرية الحديثة، هنا جاء مفهوم "المنظمة نظام مفتوح" وتأثير البيئة المتبادل معها، وبدأ لفظ رأس المال البشري بأخذ طريقه إلى مؤلفات كتاب الإدارة، حيث أشار كل من Browsers و Like أن القدرة الإنتاجية للمنظمة والتغيرات التي

¹ قاسم النعيمي وآخرون، الأثر التراكمي لرأس المال الثابت في سورية وعلاقته بالنتائج المحلي الصافي: دراسة تحليلية إحصائية خلال الفترة 1990-2009، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 3، 2012، ص 117.

² Mubeen Mujahid et al, *History of Human Resource Management: it's importance in adding value to Organizational Success in Gaining Competitive Advantage*, European Journal of Business and Management, Vol6, No34, 2014, p295

³ G Vani, *Evolution of Human Resource Management*, Review of Management, Vol1, No 2, 2011, p129

⁴ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط3، العبيكان لنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 18

⁵ G Vani, *Op cit*, p129

⁶ عائشة شتاحة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 60-

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
تصاحبها، لا يمكن أن تقاس بدقة، إلا إذا صاحبها قياس دوري للعوامل الأساسية والوسيلة المتعلقة برأس المال البشري...،
فيجب توفير معلومات عن استقطاب رأس المال البشري وتوظيفه وتنميته، وكذلك معلومات عن صيانتها وتحفيزه وتهيئة
المناخ المناسب".

مما سبق يتبين أن مفهوم رأس المال البشري كان سائدا منذ قرون، انطلاقا من القرن السابع عشر، وتجسد ذلك من
خلال الاهتمام بالعنصر البشري وإدراك أهميته في كل من الفكر الاقتصادي والإداري على حد سواء، حيث ارتبط المفهوم
الاقتصادي لرأس المال البشري بتحقيق المنفعة للمجتمع بغض النظر عن طبيعتها، أما في الفكر الإداري فقد كان توجهه
مقتصرًا على موضوع الأداء، رغم أن هذا الأخير لم يعترف بالمصطلح، وستناول فيما يأتي تقديم تعريف يعبر عن رأس المال
البشري خلال هذه المرحلة.

1-1- رأس المال البشري هو جزء من رأس المال الثابت

يقصد برأس المال الثابت Fixed Capital، "ذلك الجزء من رأس المال الذي يوجد على شكل وسائل إنتاج من أبنية
وآلات ومنشآت، والمواد الأولية...، وتنتقل قيمته بصورة متفاوتة عبر السلع ليتشكل عبره رأس المال الدائر في الاقتصاد"¹

إن رأس المال البشري بناء على هذا المفهوم يُعبر عن العنصر البشري بجميع خصائصه (العلمية، الصحية، وحتى
النفسية والاجتماعية) التي تمكنه من تحقيق المنفعة العامة للمجتمع أو الأداء على مستوى المنظمات، وتجدر الإشارة إلى أن
هذا المفهوم لا يزال يتبناه عدد من الباحثين إلى يومنا هذا، واستنادا إلى تركيبة الكائن البشري يمكن القول أن رأس المال
البشري في الحقيقة يتكون من: "رأس مال بشري حسي؛ رأس مال بشري فكري؛ رأس مال بشري جسدي".

إن رأس المال البشري في هذه المرحلة لم يختلف عن غيره من رؤوس الأموال، ولا يعتبر متميزا عنها من حيث قيمته،
وإنما الاختلاف الحاصل كان من حيث النظرة إلى العنصر البشري في حد ذاته، حيث لم يكن يكثر له لا من قبل
الاقتصاديين ولا من قبل الإداريين ليصبح خلال هذه المرحلة أحد أجزاء رأس المال الثابت.

رغم أن النظرة اختلفت إلى رأس المال البشري، وتطورت إلى أحسن من سابق عهدها، إلا أن المدقق فيها يجد أن
معادلة العنصر البشري لغيره من رؤوس الأموال المكونة لرأس المال الثابت، هو في الحقيقة ظلم له وإنكار لقدراته التي تميزه
عن أي مخلوق أو أي شيء آخر يمكن أن يحقق شيء مختلفا على المستوى الاقتصادي الكلي أو الجزئي، ولعل ذلك ما جعل
مجلة التدريب الصناعي تصرح عام 1947، بأن "المنظمات لا تدرك المزايا التنافسية لتطوير وتقييم موجوداتها البشرية²،
والمقصود بالميزة التنافسية: "الميزة التي تنفرد بها المنظمة على المنافسين الذين يكتسبونها، مما يُوقر للمستهلكين أكبر قيمة،
إما عن طريق خفض الأسعار ومن خلال توفير المزيد من الفوائد والخدمات التي تبرر ارتفاع الأسعار، والمنظمة التي لديها ميزة
تنافسية تنفذ استراتيجياتها عندما يكون المنافسين غير قادرين على تكرارها أو يجدونها مكلفة جدا في حالة تقليدها"³.

¹ الموقع الرسمي لموسوعة ويكيبيديا:

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D8%A3%D8%B3_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%AA
تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2019/04/23

² زكريا المطلك الدوري، يعرب عدنان السعيد، نحو منظور شامل لإدارة رأس المال البشري خيارات الاستراتيجية والعمليات والقياس، مجلة كلية المأمون
الجامعة، العدد 27، 2016، ص 109

³ أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter "دراسة
حالة مصنع صايدال لصناعة الأدوية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، 2019، ص 153.

2- انطلاق البحث الأكاديمي حول رأس المال البشري وانتقاله من المستوى الكلي إلى المستوى الجزئي للاقتصاد

ادرك الاقتصاديون والإداريون خلال هذه المرحلة الفارق بين البشر وغيره من الموجودات، والذي يتمثل في القدرات العقلية التي رزقه الله إياها وميزه بها عن سائر المخلوقات، ولقد انطلقت هذه المرحلة من كتابات بيكر (1962، 1964)، شولتز (1961، 1962)، و Mincer (1958، 1962، 1974)، فقد أعاد هؤلاء الاقتصاديون إحياء مفهوم رأس المال البشري بعد أن كان مفهوم رأس المال البشري قد نُسي إلى حد كبير من قبل الاقتصاديين، حتى إعادة مولده في أوائل الستينات من القرن العشرين من خلال إعادة تأكيد صلته بالنمو الاقتصادي والتأكيد على أهميته في شرح الفوارق والأرباح¹، وإن أصل التعريفات التي تناولها الباحثين: Mincer, 1958; Schultz, 1961; Johnson, 1960; Marshall, 1961, Lev & Schwartz, (1971, 1972)، يعود أصلها أساساً إلى التعريف الذي تناوله Fisher عام 1930²، هذا الأخير عرّف رأس المال على أنه "أي أصل يؤدي إلى تدفق الدخل"³.

تجدر الإشارة إلى أنه بموجب قواعد المحاسبة التقليدية، يجب أن يكون الأصل ملموساً، وأن يكون قد تم الحصول عليه في معاملة أو أكثر، بحيث تكون له كلفة معروفة أو قيمة سوقية، ويجب أن يكون تحت سيطرة الطرف الذي يقال أنها موجوداته، وهذا وفقاً لما ذكره Thomas Stewart (1998)، فوفقاً للمحاسبة التقليدية فإن المهارات العلمية لا تعتبر أصلاً من الأصول المحاسبية للمنظمة، بل هي معدات مخبرية، من أجل ذلك - وحسب ذات المصدر - تم استخدام تعريف أكثر مرونة للأصل يتوافق مع منظمات اليوم القائمة على المعرفة، وذلك باعتبار الأصل هو: "شيء يحول المواد الخام إلى شيء أكثر قيمة"⁴، وبالتالي فلا يشترط أن يكون الأصل ملكاً للمنظمة كخبرات العاملين العملية التي لا تعتبر ملكاً للمنظمة ولكنها تستخدمها لتحقيق القيمة.

استناداً إلى ما سبق تمّ تضمين البشر ضمن تعريف فيشر Fisher (1930) لرأس المال⁵، وفي ذات السياق يقول Schultz (1971) حسب ما ذكرته Rasha Istaiteyeh (2011) في كتابها، أن أول من قام بتضمين البشر في رأس المال هم الاقتصاديين: "Adam Smith, David Ricardo, and Irving Fisher"⁶، ولقد نادى شولتز بالاستثمار في العنصر البشري باعتباره رأس مال وذلك من خلال التدريب والتعليم والصحة، إلا أن هذه الأخيرة (الصحة) سرعان ما تلاشى الاهتمام بها، ليصبح تركيز الباحثين مُتمحور حول التدريب والتعليم من أجل استثمار رأس المال البشري.

بالموازاة مع هذا التطور في الفكر الاقتصادي من حيث مفهومه لرأس المال البشري، كانت إدارة الأفراد تأخذ منحاً نحو التقدم، وذلك من ناحية إجراءاتها ووظائفها، مع بدايات القرن العشرين، فبحلول عام 1980 أصبحت تلك الإدارة إدارة للموارد البشرية، وتجدر الإشارة إلى أن ذلك التغيير لم يكن في المسمى فقط وإنما تعداه إلى المضمون والخصائص والأدوار،

¹ Mireille Larouche, *On the Concept and Dimensions of Human Capital in a Knowledge-Based Economy Context*, Canadian Public Policy – Analyzed Polytiques, Vol XXV, No 1, 1999, 87-100, p87

² Indra Abeysekera, J. Guthrie, *Human Capital Reporting in a Developing Nation*, British Accounting Review, Vol36, No 3, 2004, 251-268, p6

³ Jacob Mincer, *Studies in Human Capital*, Volume1, Edward Elgar Publishing, England, 1993, P28

⁴ Thomas Stewart, *intellectual capital*, (1998). P1. <http://www.qfinance.com/human-and-intellectual-capital-best-practice/intellectual-capital?full>, 2019. 14:58. 25/08/2019.

⁵ B. F. Kiker, *Investment in Human Capital*, University of South Carolina Press, Columbia, 1971, P60

⁶ Rasha Istaiteyeh, *Economic Development and Highly Skilled Returnees: The Impact of Human Capital circular migration on the economy of origin countries (the case of Jordan)*, Deusch Nationalbibliografie, Germany, 2011, P10

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
فكان الدور الأساسي الذي تلعبه تلك الإدارة (إدارة الموارد البشرية)، يتلخص وفقاً لـ (2005) Farnda le Trues في مجموعة من النقاط الأساسية نذكر منها: "إدارة الموظفين وتعييناتهم؛ خلق بيئة إيجابية؛ تساعد على قياس أداء الموظفين وإعدادهم للعمل في المستقبل"¹

ولقد أعيد النظر حول أهمية العنصر البشري مرة أخرى، وذلك بعد إدراك لأهميته في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات، فبعد أن كان مجرد مورد، أصبح العنصر البشري بالمنظمات مورداً استراتيجياً² يعطيها قيمة مضافة ويحقق لها ميزة تنافسية، ويرجع (2014) Mubeen Mujahid et al الفضل في ذلك إلى الاستخدام العظيم للتكنولوجيا أن ذلك³.

يرى Cemal Zehir وزملاءه (2016)، بأنه إذا لم تلاحظ أن هناك ارتباط بين إدارة الموارد البشرية في المنظمة واستراتيجيات هذه الأخيرة، فإن إدارة الموارد البشرية تبقى مجرد عملية وظيفية بالمنظمة⁴، وتجدر الإشارة بهذا إلى أن هذا الارتباط يتجم نوعاً جديداً من إدارة الموارد البشرية يرتكز على مفهوم الاستراتيجية.

ومع التحديات المتزايدة وتفاقم شدة المنافسة وتعدد أساليبها، أصبحت المنظمات تسعى إلى تحقيق الاستفادة في تميزها، وتطور بذلك التفكير من الميزة التنافسية – التي تطرقنا إليها في المطلب السابق- إلى مفهوم جديد أكثر استجابة لاحتياجات المنظمات في أرض التنافس، وأصبحت بذلك تسعى لتحقيق ما يطلق عليه "الميزة التنافسية المستدامة"، ولقد كان يرى survey أن المنظمات تحقق مزايا تنافسية مستدامة من خلال تركيبة من مكونين إضافيين لكفاءات الأفراد هذه الأخيرة التي أطلق عليها بـ "رأس المال البشري"، وهذين المكونين هما رأس المال هيكلي ورأس المال الزبائن. لتعبر التركيبة في مجملها عن ما يطلق عليه برأس المال الفكري.

1-2- رأس المال البشري الفكري جزء من رأس المال الفكري

تم نشر مصطلح "رأس المال الفكري" لأول مرة من قبل جون John Kenneth Galbraith. تضمن مفهومه للمصطلح درجة من "العمل الفكري" بدلاً من "الفكر كعقل خالص"، إن الآثار المترتبة على هذا الرأي هو أن رأس المال الفكري من المرجح أن يكون شكلاً ديناميكياً وليس ثابتاً لرأس المال⁵، ولقد كان للسويدي Karl-Erik Sveiby وزملائه الفضل في بداية تحليل طبيعة رأس المال الفكري، فقد كان مفتوناً بالسلوك الشاذ للشركات كثيفة المعرفة في سوق الأوراق المالية، من خلال الملاحظة خلص إلى أن هذه الشركات تمتلك أصولاً غير موصوفة أو مدرجة ضمن المستندات المالية، فجلس للتخيل بحثاً عن تلك الميزانية غير المرئية، فطرح فكرة أن أصول المعرفة يمكن أن تتواجد في ثلاث أماكن: كفاءات موظفي الشركة، هيكلها الداخلي (براءات الاختراع والنماذج، وأنظمة الكمبيوتر والإدارة)، وهيكلها الخارجي (العلامات التجارية، والسمعة والعلاقات

¹ Op cit, p297

² Muhammad Shahnawaz Adil, , **Strategic Human Resource Management: practices and competitive priorities of the manufacturing performance in karachi**, Global journal of Flexible systems management, Global Institute of Flexible Systems Management, india, Vol 16, No 1, March, 2015, p37

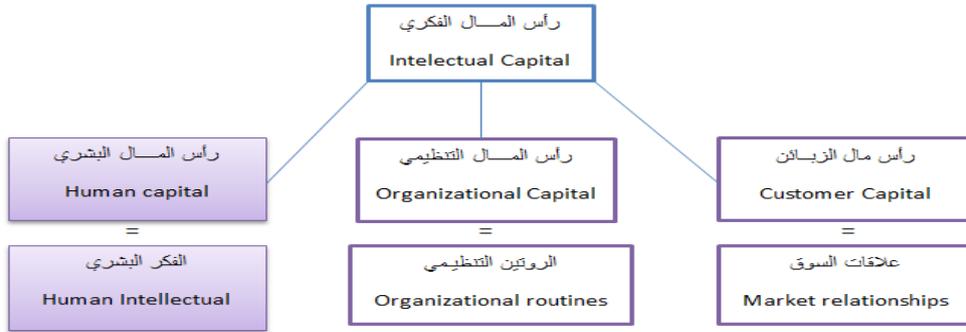
³ Mubeen Mujahid et al, Op Cit, p296

⁴ Cemal Zehir, **Strategic Human Resource Management and Firm performance : The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation**, 12th International Strategic Management Conference, Turkey, Procedia - Social and Behavioral Sciences 372 – 381, 2016, p373

⁵ Leif Edvinsson, **Developing a Model for Managing Intellectual Capital**, European Management Journal Vol. 14, No. 4, pp. 356-364, 1996, p358

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
 مع العملاء والموردين)¹، ويقول (1998) Thomas Stewart انه: "بعد ترقيع من باحثين آخرين أصبح يطلق على هذه المكونات بالترتيب "رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي (التنظيمي)، رأس مال الزبوني (العلائقي)"²، ويوضّح الشكل التالي مكونات رأس المال الفكري، وتعريف رأس المال البشري باعتباره جزء منه.

الشكل رقم (3): مكونات رأس المال الفكري حسب Thomas Stewart



Source: Nick Bontis, **Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models**, Management Decision, Vol 36, No2, 1998, p66

في عام 1996 قدّم Leif Edvinsson تعريفا واسعا لرأس المال الفكري، حيث عزّفه على أنه: "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة"³، فرأس المال الفكري - حسب ما تناوله في مقاله - يشمل الاختراعات، والمندشورات، المعرفة العامة، الابتكارات التكنولوجية، حقوق الملكية... ليقوم ذات الباحث بعد سنة منذ ذلك الحين بتلخيص خصائص رأس المال الفكري بقوله: "إن رأس المال الفكري غير قابل للقياس، أنه يبحث عن العلاقات بين الناس والأفكار والمعرفة، وبالتالي فإن رأس المال الفكري قضية علاقة وليست شيئا ولا هدفا، أنه مورد متجدد، إن إدارته هي عملية يمكن تسهيلها ولكن لا يمكن التحكم فيها بسهولة، إنه شبكة اتصالات، يعمل من خلال الجهد الجماعي، ناتج عن التوفيق وتبادل الأفكار بين الناس"⁴، واستناد إلى ذات المصدر (1997) Leif Edvinsson قامت شركة skandia بتشكيل وظيفة رأس المال الفكري انطلاقا من التعريف الذي قدّمه ستيوارت لرأس المال الفكري، والذي مفاده أن رأس المال الفكري هو "شيء لا يمكنك لمسه، لكنه لا يزال يجعلك غنيا"⁵، فكانت حينئذ وظيفة رأس المال الفكري في شركة سكانديا تتضمن: "إعداد أدوات ونسب جديدة في القياس؛ تنفيذ برامج ومشاريع جديدة ومبتكرة للتعلم السريع وشفافية المعرفة؛ تعزيز أرباح مشاركة المعرفة"⁶.

كان ذلك عام 1991، وفي عام 1992 - يقول (1997) Leif Edvinsson - بدأت بالفعل بتقييم تلك القيم المخفية (رأس المال الفكري)، حيث أدى ذلك إلى قائمة طويلة جدا من العناصر ذات القيمة التي لم يتم الإفصاح عنها في أنظمة المحاسبة التقليدية، تجاوز عددها 50 عنصرا مثل العلامات التجارية والامتيازات وأنظمة تكنولوجيا المعلومات... مما جعلها غير عملية، ما أدى إلى تقليصها بناء على الخصائص الرئيسية الحاسمة، على النحو الموضّح في الشكل التالي:

¹Thomas Stewart, Op Cit, p2

² Ibid, p2

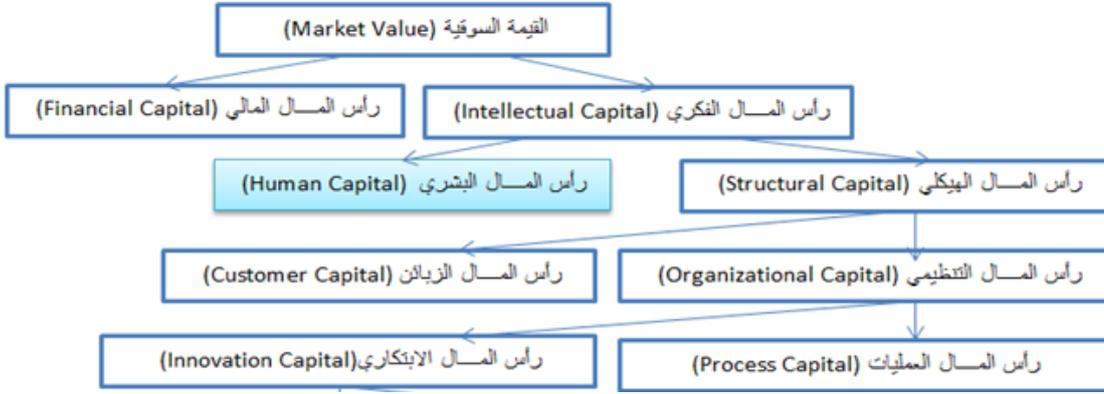
³ Leif Edvinsson, Op cit, p358

⁴Leif Edvinsson, **Developing Intellectual Capital at Skandia**, Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 366 to 373,1997. P37.

⁵Ibid,P370

⁶Ibid, P368

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
الشكل رقم (4): مكونات رأس المال الفكري حسب شركة Skandia



Source : Leif Edvinsson, *Developing Intellectual Capital at Skandia*, Long Range Planning, Vol 30, No 3, 366-373,1997. P369

إن الشكل رقم (4)، أعلاه الذي يوضح مكونات رأس المال الفكري لا يختلف حقيقة عن التعريف الذي وضعه الشكل الذي سبقه أي الشكل رقم (3)، حيث أن هذا التعريف ضم رأس المال الزبائني والتنظيمي ضمن مصطلح أحد أطلق عليه راس المال الهيكلي، إلا أن رأس المال البشري بقي كعنصر أساسي، باعتباره أهم العناصر، وبهذا الصدد تقول Nicoleta Maria (2014) أن كلا من "ألفريد مارشال" و"آدم سميث" قد صرحا بأن العنصر الأكثر أهمية في رأس المال الفكري هو رأس المال البشري¹، ويعتبر رأس المال البشري مهم لأنه مصدر للابتكار والتجديد الاستراتيجي، سواء كان ذلك من خلال تبادل الأفكار في مختبر للأبحاث، أو في أحلام اليقظة في المكتب، أو التخلص من الممارسات القديمة، أو إعادة هندسة العمليات الجديدة، أو تحسين المهارات الشخصية أو تطوير خيوط جديدة في مندوب مبيعات الكتاب الأسود الصغير².

يبدو أن مفهوم رأس المال البشري الذي تم تناوله أعلاه يركز على جزء من تكوين العنصر البشري وهو "الفكر"، حيث يميز هؤلاء الباحثين بين العامل وبين خبراته ومهاراته ومعارفه التي تدخل في تشكيل رأس المال الفكري، وهذا هو الأمر الذي قاد الباحث لاعتبار رأس المال البشري المتناول خلال هذه الفترة هو جزء من رأس المال البشري الكلي يتعلق بالجانب الفكري، ومن تم نعتقد أنه من الأصح التعبير عنه بأنه رأس مال بشري فكري.

إن التميز الذي حققته شركة سكانديا خاصة بعد تبنيها لنموذج رأس المال الفكري، شكل دافعا أمام الباحثين للخوض في تفاصيل ذلك المفهوم بشكل عام، وفي رأس المال البشري الفكري على وجه الخصوص، لكنهم لم يميزوا ضمن المصطلحات التي استخدموها بين رأس المال البشري ورأس المال البشري الفكري.

¹ Nicoleta Maria, Op cit, p174

² Nick Bontis, *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*, Management Decision, Vol 36, No2, 1998, p66

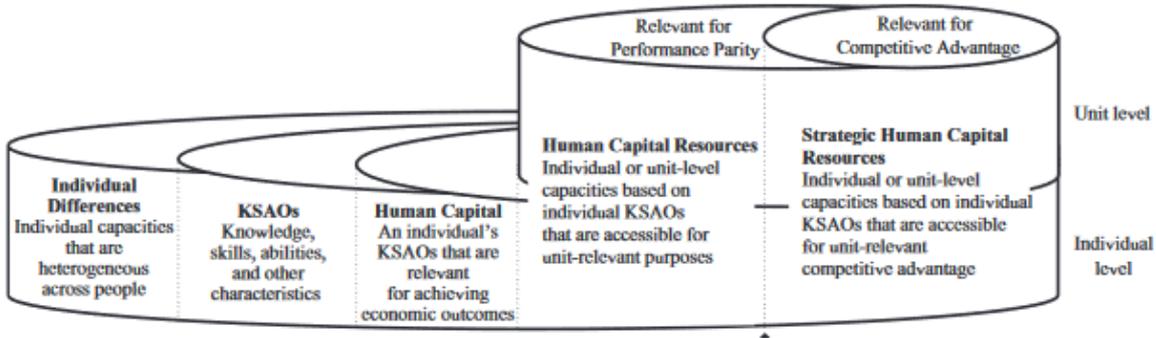
3- مرحلة موارد رأس المال البشري وموارد رأس المال البشري الاستراتيجي

لم يتناسى الباحثون مفهوم الاستراتيجية، واعتبروه أمراً ذا أهمية بالغة، فحاولوا الفصل بين الموارد البشرية الاستراتيجية، ومفهوم رأس المال البشري الاستراتيجي، وبين موارد رأس المال البشري وموارد رأس المال البشري الاستراتيجي.

إن إعادة رأس المال البشري إلى الموارد من جديد لم تلقى استحباب لدى الباحثين، لعل ذلك ما جعل البحوث بهذا الشأن محدودة، لكن الإضافات التي قدمتها هذه المرحلة تكمن أساساً في كونها اعترفت بأهمية رأس المال البشري الفكري، وتأثير بقية مكونات رأس المال الفكري على هذا الأخير، وذلك لتوجيهها نحو تحقيق القيمة والتفرد فيها، فهي جمعت بين مكونات رأس المال البشري للمرحلة الأولى، والخصائص الاستراتيجية التي ميزت رأس المال البشري الفكري.

ومن أجل التفريق بين تلك المفاهيم، يضع Robert E. Ployhart (2014) الشكل الآتي:

الشكل رقم (5): موارد رأس المال البشري الاستراتيجي



Resource: Robert E. Ployhart et al, *Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources!*, *Journal of Management*, Vol 40, No 2, 371-398, 2014, p376

حاول Robert E. Ployhart et al (2014) من خلال هذا الشكل التمييز بين المهارات والمعارف والقدرات التي يمكن اعتبارها رأس مال بشري وبين أخرى لا تعتبر رأس مال بشري، حيث اعتبر أن المعارف والخبرات والمهارات والقدرات تعتبر رأس مال بشري إذا كانت موجهة لتحقيق الأهداف الاقتصادية، أما موارد رأس المال البشري فهي تتعلق بمهارات ومعارف الأفراد وخبراتهم وقدراتهم التي يمكنها تحقيق أهداف الوحدة، وبالتالي فهو يربط بين كلمة موارد وبين الوحدة، بعبارة أخرى فإن تناول رأس المال البشري على مستوى المنظمة يطلق عليه موارد رأس المال البشري، ويعتبر أن هذه الموارد لرأس المال البشري لن تكون استراتيجية إلا إذا كانت قادرة على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

إن مفهوم الاستراتيجية، لم يتوقف عند الموارد البشرية ورأس المال البشري، وموارد رأس المال البشري، بل إنه اتجه نحو أحد أهم الأمور التي من شأنها أن تحقق الإبداع، وهي المواهب، ويعد هذا الاتجاه واحد من بين الاتجاهات الأكثر حداثة، ويبدو أن كل تطور يتعلق بالعنصر البشري كان هدفه الأسمى هو تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية إلى أن ظهرت المرحلة التالية.

4- مرحلة رأس المال البشري الفكري المتميز

جاءت فكرة رأس المال البشري الفكري المتميز من موضوع التميز الذي أصبح مسعى لمنظمات اليوم في مشارق الأرض ومغاربها، والذي يتحقق في الأداء من أجل إحداث تفوق تنظيمي، والتميز هو أن تكون أفضل من الأفضل to be the best of the best ، ويتطلب تحقيق التميز تقييما متعمقا للقول والعمل، وحشداً¹، وإن مفهوم التميز في المنظمات يعني تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة بأنه شيء فريد ومميز ويأخذ تحقق هذه الميزة أشكالاً متعددة كتصميم مميز أو علامة تجارية أي إنها تحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين بان خدمات المنظمة المعنية تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه، وقد يأتي هذا التميز أيضا من خلال إيجاد شهرة للعلامة التجارية أو من خلال استخدام تقنية معينة، وبهذا ستحصل المنظمة على عائدات تفوق المتوسط².

إن الشيء الذي يميز هذه المرحلة عن سابقتها هو أنها وإضافة إلى مكونات رأس المال البشري الفكري المذكورة في المرحلة الثانية لتطور رأس المال البشري، تم إدراج مفهوم المواهب الاستراتيجية، بدلا من المواهب، وذلك نظرا لأهمية هذه الأخيرة اليوم حيث أصبح يسعى الباحثون لتخصيص آليات محددة لإدارتها، وإن الهدف من المواهب الاستراتيجية هو درجة القدرة الإبداعية الفائقة التي يمكن تصورها من خلال هذا النوع من المواهب، وإن كان صحيحا أن الإبداع تم تناوله في المراحل السابقة وربما الابتكار أيضا، لكن رأس المال البشري المتميز يدمج بين الإبداع والابتكار ليحصل على ابتكار إبداعي متميز نتيجة استغلال التركيبة المتكونة من المهارات خبرات ومعارف جوهرية، ومواهب استراتيجية.

إن تحقيق الإبداع والابتكار ليس تميزا للمؤسسة فكثير من المؤسسات تبتدع وتبتكر، لكن الشيء المميز هو أن يكون في الابتكارات إبداع، كأن تنتج الأدوات الكهرو منزلية لفئة معينة من الزبائن كذوي الاحتياجات الخاصة، فهذه فكرة إبداعية، وإنتاج المنتج بإضافة تحسينات على المكونات تسهل على ذوي الاحتياجات الخاصة استخدامها هو ابتكار، بينما تغيير شكل الجهاز ولونه وحجمه وفقا لميولات الشخص المبتكر لذلك المنتج هو إبداع في عملية الابتكار ، وتميز عن الابتكارات أو الإبداعات العادية، ومن تم تتحقق القيمة والتفرد والتميز، لكن ما تجدر الإشارة إليه هو أنه وإن كان لكل عامل بالمنظمة جزء من رأس المال البشري الفكري، فإنه من النادر ما يتم العثور على عامل يمتلك رأس مال بشري فكري متميز، خاصة وأن التميز يكون مقصودا واختياريا، فالأول قد يحقق تفردا في حين أن الثاني يحقق التميز، وذلك من خلال البصمة التي قد يضعها العامل على ابتكارات المنظمة، حتى وإن لم يكونوا هم المبتكرين لها، ومن تم فإن تلك التوليفة لا يشترط أن تتوفر بمستويات عالية لدى أفراد قليلين بالمنظمة، وإنما ينبغي أن تتولد لدى جميع أفراد الفريق في كل مجموعة، من أجل الوصول إلى نتائج أفضل.

ولقد أعجب أستاذ رياضيات بريطاني (1871-1792)، عرف باسم "أب الحوسبة الحديثة" father of modern computing» بفكرة تقسيم العمل أو درجة تقسيم العمل إلى مهام مختلفة، واقترح أن ينال الموظفون مهارة واحدة محددة وأن يتحملوا المسؤولية عن هذا الجزء من العملية فقط³. وذلك من خلال المزج بين مكوناتها لدمج الإبداع والابتكار بإرادة العامل.

¹لينا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية، 2017، ص24

²نفس المرجع، ص23

³G Vani, Op cit, p129

1- العناصر المكوّنة رأس المال البشري

تبيّن من خلال الطرح أعلاه أن رأس المال البشري الذي يتم تداوله حالياً ضمن البحوث الأكاديمية هو في الحقيقة الجزء الفكري من رأس المال البشري، ولقد تعددت آراء الباحثين حول مكوناته الأساسية، من أجل ذلك سيتم فيم يأتي تحديد أهم المكونات التي يتفق عليها أغلب الباحثين، فمن خلال الجدول رقم (1)، يمكن ملاحظة اتفاق الباحثين على أن رأس المال البشري يتكوّن من المعارف والمهارات والخبرات والقدرات، حيث تجاوزت نسبة الاتفاق على هذه العناصر النسبة 50%، وكان هناك اتفاق مطلق بينهم حول عنصر "المعرفة".

الجدول رقم (1): مكوّنات رأس المال البشري

العناصر المكوّنة لرأس المال البشري											
القدرات	فرق العمل	المعنويات	الابتكار	استعداد	موهبة	مهارة	خبرة	تدريب	تعليم	معرفة	قائمة دراسات
×				×	×	×	×			×	عابدي السعيد (2014)
	×		×			×				×	غانم العزاوي (2013)
×	×		×			×	×			×	هاشم العبادي (2017)
×						×	×			×	غني الزبيدي، أمّنة المشهداني (2016)
×						×				×	يعرب السعيد، هديل معارج (2017)
		×				×	×			×	فريد خميلي (2015)
						×	×		×	×	يعرب السعيد، هديل معارج (2017)
×						×				×	محمود الروسان، مثنى العموش (2017)
			×			×	×			×	حسين حسن (2008)
×						×				×	سعد حمود، حميد الملا (2015)
			×				×			×	عمر ياسين، محمد الدليبي (2014)
6	2	1	4	1	1	10	7	0	1	11	التكرارات
54.54%	18.18%	9.09%	36.36%	9.09%	9.09%	90.90%	63.63%	0%	9.09%	100%	النسب
4	6	7	5	7	7	2	3	8	7	1	الترتيب

المصدر: من اعداد الباحثة

وفيما يأتي توضيح لهذه العناصر بالترتيب حسب الأولوية.

1-1- المعرفة

المعرفة هي: "مسار من التطورات الفكرية عبر الزمن، بحيث يطور الفرد معرفته تبعاً للمعلومات التي يتلقاها ويديرها ضمن حصيلته المعرفية"¹، ومن وجهة نظر الأعمال، تعرف المعرفة على أنها: "دليل الأعمال للأفراد، والتي يستطيعون من خلالها اطلاق الأحكام وصناعة القرارات التي تتطلبها أعمالهم اليومية"²، ويمكن التمييز بين أربعة مستويات للمعرفة:³

- المعرفة الصريحة Explicit Knowledge، تتمثل رسمياً بوثائق إلكترونية، تكون منظمة ومهيكله ومنظمة، وقابلة للتوزيع حالاً ومستقبلاً؛

- المعرفة الكامنة Implicit Knowledge، تكون متاحة ويمكن الحصول عليها ببسر عن طريق أسئلة موجهة للعاملين ولإدارة المنظمات؛

- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge، تستقر في عقول الموارد البشرية والعقل المنظمي يصعب اكتسابها والحصول عليها من أطراف أخرى، رغم امكانية اقتباسها باستخدام تقنيات استنباط المعرفة؛

- معرفة غير معروفة Unknown Knowledge، تكون غير متاحة حتى تكتشف أو يساهم الذكاء والابداع في توليدها.

ان المدقق في مستويات المعرفة المذكورة اعلاه، يمكنه التمييز بين تلك التي تمثل جزء من تركيبة رأس المال البشري عن غيرها، فالمعرفة المراد بها كعنصر من عناصر رأس المال البشري الرئيسية هي معرفة ضمنية في الحقيقة، سواء كانت كامنة أو غير معروفة.

2-1- المهارات

المهارة هي: "سهولة في القيام بعمل من الأعمال بدقة مع مراعاة الظروف القائمة وغيرها، ويمكن أن تكون المهارة حركية أو ذهنية"⁴، وتتعدّد المهارات التي من المفروض أن تتوفر في الكادر البشري لتخدم أهداف المنظمات وتشكل رأس مال بالنسبة لها، فالمهارات الفنيّة، وهي عدد من المهارات التي يجب أن يتقنها القائد كمهارة استخدام الحاسوب والاتصال والمعرفة التقنية بطبيعة العمل حتى يكون قائداً مجيداً لعمله ومتمقناً له وأن يكون مدركاً لأساليب البحث العلمي والتحليل وعارفاً بالطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل وإعداد التقارير والتحليل الضرورية للعمل⁵، وتجدر الإشارة إلى أن المهارات

¹ بوغازي فريدة، تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية: بمؤسسات الاتصالات الخلوية (جازي، أوردو، موبيليس) - سكيكدة، مجلّة العلوم الإنسانية، العدد 45، 31-41، 2016، ص 33

² حيدر حمزة جودي، شهناز فاضل أحمد، تأثير أنواع المعرفة التنظيمية على أنواع المنظمة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الغذائية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 18، 2008، ص 4

³ نعمة الخفاجي، صلاح الدين الهيبي، تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 137-138

⁴ تهناني أحمد جوارنة، التأصيل الإسلامي للأهداف المهارية، دار الكتاب الثقافي، عمان، الأردن، 2015، ص 81

⁵ صفاء تايه محم، مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، مجلة أوروك للعلوم الإنسانية، المجلد 5، العدد 2، 2012، ص 388

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

الفنية وحدها غير كافية ويجب أن تصاحبها مهارات التفكير الابداعي، و هي "مهارات موجودة لدى جميع الافراد ولا تقتصر على فئة دون أخرى، إلا أنها تختلف من حيث الكم والنوع بين الأفراد، فالجميع لديهم مهارات ابداعية، وتتمثل هذه المهارات في: الطلاقة؛ الأصالة؛ المرونة؛ الحساسية للمشكلات؛ التحسين والتطوير"¹ ولكن بنسب متفاوتة .

إضافة إلى المهارتين السابقتين هناك ضرورة لوجود المهارات الاجتماعية والسياسية، فالأولى هي نمط من السلوك يظهر الشخص في موقف معيّن، وكأنه أكفأ من غيره اجتماعيا، ويمكن الفرد من التأثير في الآخرين بما يود ويرغب²، وتعتبر المهارات السياسية عن "القدرة على ممارسة القوة الرسمية مع التحسس لمشاعر الآخرين من أجل معرفة مكامن طاقات الفرد والشعور بما هو ممكن لتنظيم التحالفات الضرورية"³؛

3-1- الخبرات

قوة الخبرة هي القوة المبنية على كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة في مجال الأعمال، وبسبب توجه العالم التكنولوجي، فإن الخبرة أصبحت من المصادر الأكثر تأثيراً⁴؛

4-1- القدرات

ونميّز بين قدرات عقلية وجسدية وحسيّة، فالقدرات الجسميّة تُعبّر عن درجة الاستعداد التي تتصل بالناحية الجسميّة مثل الهيئة والاستعداد الفيزيولوجي، وتتمثل في القوة البدنية والعصبية، الطلاقة اللفظية، الخلق الطيب والقُدوة الحسنة، وقوة الشخصية والعدالة التامة والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية؛ أما القدرات العقلية فهي: الذكاء والفهم الصحيح للأمر، وقوة الإدراك، الانتباه⁵، وتعتبر "المواهب" هي أهم القدرات التي يركز عليها الباحثين عند التحدث عن مكونات رأس المال البشري، وبالخصوص عند الإشارة إلى القدرات، وتعرّف المهوبة على أنها: "قدرة متميّزة وذاتية، تتميز بالخصوصية، وتتلور عن طريق التدريب والمعرفة على خلاف الهواية التي يمكن اكتسابها أو توليدها بناء على رغبات الأفراد"⁶

استنادا إلى ما تم التطرق إليه أعلاه يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه مجموع المهارات والخبرات والمعارف والمواهب المتميّزة التي يمكن من خلالها إحداث ابتكارات وابداعات من قبل العاملين في وظائفهم بالمنظمة، ونلخص أبعاد رأس المال البشري من خلال الشكل رقم (6) الاتي.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، غيداء حميد مجد الهلالي، تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية: بحث ميداني في داشره مدينة الطب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 34، 108-60، 2018، ص 42

² دخيل بن عبد الله الدخيل الله، المهارات الاجتماعية: المفهوم والوحدات والمحددات، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 19

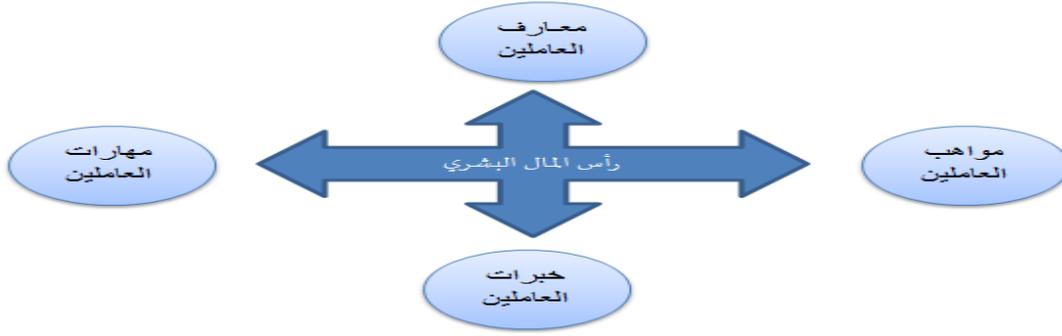
³ إحسان دهش جلاب، تأثير المهارات السياسية في أداء الفريق: دراسة تحليلية لآراء عينة من كادر التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 10، 2011، ص 205

⁴ سعد علي، حميد علي أحمد الملا، دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال، مجلة دنانير، العدد 18، 2016، ص 388

⁵ يوسف عبد الاله أحمد، تأثير المهارات القيادية على مراحل ادارة الاجتماعات: دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومساعديهم والاستشاريين في شركة سعد العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 48، 2016، ص 302

⁶ أَرَادَن العتيبي، إيلاف التميمي، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 111، 2017، ص 99

الشكل رقم (6): أبعاد رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة

2- مستويات رأس المال البشري وتصنيفاته في المنظمات

يوجد رأس المال الفكري في جميع المنظمات ولكن بتركيز متفاوت من حيث المكونات¹، فكل شركة أو مؤسسة تمتلك جميع أشكال رأس المال الفكري الثلاثة²، وبما أن رأس المال البشري هو أحد تلك العناصر فيمكن القول بأن رأس المال البشري المتمثل في الخبرات والمهارات والمعارف الخاصة بالعاملين يوجد حقيقة بمستويات متفاوتة، وتجدر الإشارة إلى أن تقسيم المنظمات بناء على هيكل وظيفي جعل هناك مجموعة من الطبقات الإدارية، والتي تؤثر بدورها على تركُّز رأس المال البشري وأنواعه، فعلى سبيل المثال في المستوى الإداري الأعلى نجد أن المهارات الإدارية أهم من غيرها من المهارات، في حين تكون المهارات الفنية أهم بالنسبة للعاملين التنفيذيين، وكل عضو بالمنظمة هو في الحقيقة بمثابة رأس مال بشري لها بغض النظر عن مركزه الوظيفي فيها، أنظر الشكل رقم (7) الآتي.

الشكل رقم (7): مستويات رأس المال البشري داخل المنظمات

إدارة عليا	رأس مال بشري مكوّن من "معارف، خبرات، مهارات، مواهب" إدارية واجتماعية
إدارة وسطى	رأس مال بشري مكوّن من "معارف، خبرات، مهارات، مواهب" فنية وإدارية
إدارة تنفيذية وعاملين تنفيذيين	رأس مال بشري مكوّن من "معارف، خبرات، مهارات، مواهب" فنية

المصدر: من إعداد الباحثة

من جهة أخرى يمكن التمييز بين العاملين الذين يمتلكون خبرات ومهارات ومعارف ظاهرة تبدو أمام جميع الزملاء أو من حيث ملفاتهم وشهاداتهم، في حين يوجد بالمقابل رأس المال البشري غير الظاهر أو المكتوم، حيث تميل فئة من الأفراد

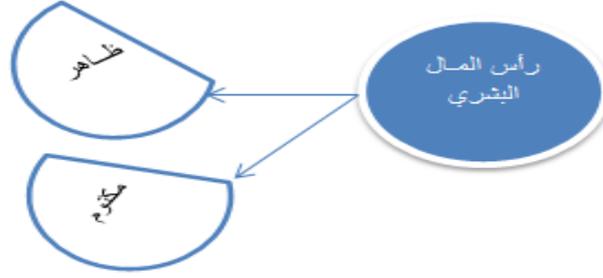
¹ Thomas Stewart, Op Cit, P3

² Ibid, p2

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

العاملين بالمنظمة إلى كتم ما تملكه من خبرات ومعارف مميزة وإضافية، وذلك لأسباب دفعها من أجل إخفاءها، والاكتفاء بإبداء ما يتطلب العمل دون بدل جهود إضافية لتحقيق التميز، فرغم أن مهاراتهم العادية تصنف أيضا ضمن رأس المال البشري بالمنظمة، إلا أن تلك التي يخفونها والتي من شأنها أن تقدم قيمة إضافية هي أهم بكثير من تلك الظاهرة منها، ومن أجل ذلك وجب تنشيط هذا النوع من رأس المال والذي يمكن أن نطلق عليه مسمى رأس المال البشري الراكد.

الشكل رقم (8): أصناف رأس المال البشري في المنظمات



المصدر: من إعداد الباحثة

هذا، ويبيّن صفوان محمد المبيضين (2016)، أربعة أصناف لرأس المال البشري يمكن إيجادها بمنظمات الاعمال، وذلك في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2) : فئات رأس المال البشري في المنظمّات

المتعلّمون الجدد New Learners	النجوم والعقول Stars and Brain
العاملون الطبيعيون Normal employees	العاملون صعب المراس Defficult Employees

المصدر: صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016، ص121

يمكن التمييز بين هذه الفئات الأربعة لرأس المال البشري بالمنظمّات من خلال التعريفات الآتية:¹

- المتعلّمون الجدد، وهم فئة العاملون الجدد الداخليين للمنظمة والمنقولين والمترقّين إلى وظائف جديدة أخرى، والذين عادة ما يصل أداؤهم للمستوى المرغوب لها، بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيّف مع ثقافتها وبيئتها؛
- النجوم والعقول، وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة؛
- العاملون الطبيعيون، وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلادة انتمائهم للمنظمة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم، بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة لصالح إضافة القيمة الاقتصادية لها؛

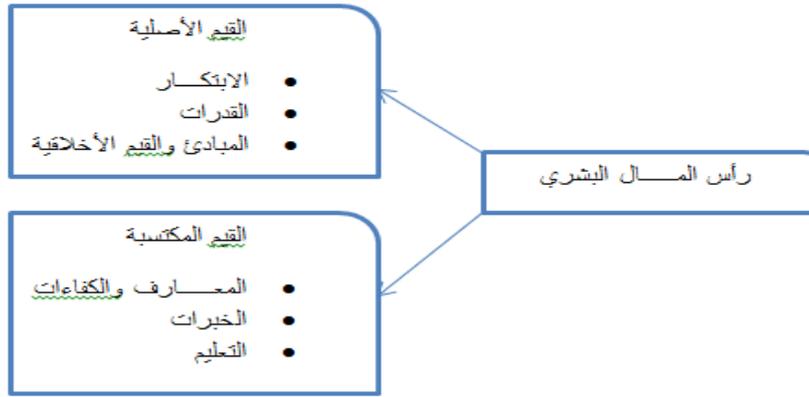
¹ سعدون الربيعاوي، حسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص85

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

- العاملون صعبى المراس، هم فئة العاملون صعبى التعامل كونهم أصحاب مشاكل فى العمل وأصحاب التأثير السلبى فى الإنتاجية، ويفضّل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار فى رأس المال البشرى.

أما Nicoleta Maria (2014)، فقد ارتأت تصنيف رأس المال البشرى من ناحية أخرى، وذلك من حيث أصليته أو اكتسابه للقيم، وبذلك قسمت مكوناته بين قيم أصلية وأخرى مكتسبة، كما هو موضح فى الشكل رقم (6) التالى.

الشكل رقم (9): تصنيفات رأس المال البشرى حسب طبيعة القيمة



Source : Nicoleta Maria, **Human Capital Definition and Categorization**, 21st International Economic Conference – IECS, 2014, p176

إن المثير للانتباه فى التقسيم الموضح فى الشكل(6)، هو أن Nicoleta Maria (2014) ، أضفت عنصرا مهما جدا تغافل عنه معظم الباحثين فى هذا المجال، وهو موضوع المبادئ والقيم الأخلاقية، حيث تعتبر أنها جزء أصلي من مكونات رأس المال البشرى، يمكنه المساهمة كغيره من العناصر الأخرى سواء كانت أصلية أو مكتسبة فى تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، هذا إن لم نقل أن هناك إمكانية لأن يكون له الحظ الأوفر من المساهمة فى ذلك كونه يؤثر على بقية العناصر الأخرى المكوّنة لرأس المال البشرى.

ومن أجل التعرف عن قرب أكثر على رأس المال البشرى، يقول MIREILLE LAROCHE أن مفهوم رأس المال البشرى مفهوم معقد ومتعدد الجوانب، إلى أن هناك خمسة جوانب من تعريفه الواسع تستدعي المراعاة، يوجزها فى:¹

- رأس المال البشرى هو سلعة غير قابلة للتداول. سواء كانت فطرية أو مكتسبة، فإن المهارات والمعرفة المتجسدة فى البشر طالما أن البشر لا يزالون سلعاً غير قابلة للتداول (بدون عبودية)، فلا يوجد سوق يسمح بتبادل الأصول الرأسمالية غير الإنسانية؛

- لا يتحكم الأفراد دائما فى التغيرات والسرعة التى يكتسبون بها رأس المال البشرى؛

¹ Mirielle Laroche, Op Cit, pp89-90

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

- رأس المال البشري له جوانب كمية وأخرى نوعية، فكما أن هناك إمكانية لقياس إجمالي سنوات التعليم بسهولة على سبيل المثال إلا أنه لا يمكن افتراض أن استثمارات رأس المال البشري المتجانسة متجانسة نوعياً، على سبيل المثال فإن التكوين الذي قد يتحصل عليه فرد من جامعات مشهورة قد يكون أفضل من ذلك الذي يتحصل عليه فرد آخر من جامعة أقل شهرة؛

- قد يكون رأس المال البشري عام أو خاص، يقال عن المعارف والقدرات أنها عامة إذا كان من الممكن استخدامها في مجموعة متنوعة من الأنشطة، وإذا كانت قابلة للتحويل بسهولة من صاحب عمل إلى آخر دون خسارة كبيرة في القيمة.

أما رأس المال البشري فيكون خاص إذا تم استخدامه بشكل قانوني في عدد محدد من الأنشطة، وكان حل العلاقات بين العمال والشركة يمثل خسارة كبيرة في القيمة ولا يمكن استعادتها إلا بعد استثمارات مكلفة؛

- التأثير بالعوامل الخارجية.

ويوضح ذات الكاتب أي Mireille Laroche (1999)، الاختلافات التي تميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي، ويوجزها في النقاط الآتي ذكرها:¹

- حقوق الملكية والتسويق، فإنّ رأس المال المادي ملموس ويمكن بيعه أو نقله بسهولة مثل: المواد الخام، براءات الاختراع، وسائل النقل... أمّا رأس المال البشري لا يمكن فصله عن الكائن البشري الذي يتجسد فيه، ولا يمكن تسويقه، وإنما يمكن تسويق المنتجات الناتجة عن مساهماته؛

- التراكم، حيث أن القرارات بشأن تراكم رأس المال المادي يتم أخذها من طرف المدراء والمستثمرين في الشركات، فيحين تلك التي تتعلق برأس المال البشري فانه يتم اتخاذها من عدة جهات طوال حياة الفرد، منذ الصغر حيث يتدخل الآباء، المربون، الزملاء... في حين يتأثر تراكم رأس المال البشري بالمخزون منه، ويعتمد الاستثمار فيه على المخزون الحالي، فإذا لم يتم تطوير قدرات الفرد في مراحل مبكرة من حياته فإنه سيجد فرص محدودة عند البلوغ لتراكم رأس المال البشري.

ينبغي التنويه إلى أن معرفة مكونات رأس المال البشري وأنواعه وفتاته وتصنيفاته بالمنظمات - السابق ذكرهم أعلاه - يجعلون عملية تنميته أمراً يسيراً، حيث تكون الصورة أوضح للمسؤولين أو الراغبين في إحداث هذه التنمية.

¹ Op Cit, p90

المبحث الثاني: أهمية ومتطلبات تنمية رأس المال البشري في المنظمات

لاقي موضوع التنمية اهتمام الباحثين والمتخصصين منذ أمد بعيد، ولطالما ارتبط هذا المفهوم بالاقتصاد، ونظرا لاستجابات الفكر الإداري لكل تطور يشهده الاقتصاد سنحاول فيما يأتي توضيح العلاقة بين تطور مفهوم التنمية وتنمية رأس المال البشري على المستوى الكلي والجزئي للاقتصاد، ثم الخوض في الدوافع التي تجعل لتنمية رأس المال البشري أمرا ذا أهمية في المنظمات.

المطلب الأول: المنطلقات الفكرية لتنمية رأس المال البشري

1- تعريف التنمية والمصطلحات المشابهة لها

التنمية لغة مصدر نَمَى، ويقال: نَمَى إنتاجه بمعنى زاده وكَثُرَه ورفع معدَّله، ويقال سعى إلى تنمية تجارته أي إلى الرفع والزيادة في أرباحها ورأس مالها¹، ومن ذات المنطلق تعرف التنمية على أنها عملية ينتج عنها مجموعة من التغيرات الإيجابية، وبالتالي لا يُلاحَظ وجود فرق أو اختلاف كبير بين مصطلحي التنمية والتغيير، وإذا كان يتم التعبير عن التنمية بأنها: "تغيّر من حال إلى حال أحسن منه"، فإن التطور هو أيضا "تغيّر من حال إلى حال"، ومع ذلك لا يمكن اعتبار التنمية مرادف للتطور، بحجة أنه حتى وإن كان ذلك التشابه بين المصطلحين في عملية التغيير الذي يحصل، فإن ما يميز التطور عن التنمية هو كون التطور له علاقة بمواكبة التغيرات الحديثة، أي التوجه في عملية التغيير الإيجابي مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر الحدّثة، وعليه يمكن القول أن التطور هو التنمية المواكبة للحدّثة، في حين أن العكس غير صحيح أي أنه وحسب رأي الباحث لا يجوز القول بأن كل تنمية هي تطور، ومع ذلك فإن التسلسل في عمليات التنمية والاستمرار فيها من شأنه أن يؤدي إلى إحداث التطور.

وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من الباحثين من يخلط أيضا بين مصطلحي التنمية والنمو، أي بين المصدرين "نَمَى" الذي يؤدي إلى التنمية كما سبقت الإشارة؛ والفعل "نما" والذي يتعلق بالنمو، إلا أن ترجمة كل منهما إلى اللغة الأجنبية لا ينتهي إلى نفس الكلمة، وهذا ما يؤكد اختلاف المعنى، ففي اللغة الإنجليزية يترجم النمو إلى كلمة (Growth)، بينما يتم التعبير عن التنمية بكلمة (Development)، وللتمييز بين المصطلحين وتوضيح العلاقة بينهما، يُقال أن التنمية هي عملية إحداث النمو بطريقة إرادية واعية، وهذا يعني أن النمو قد يحدث بشكل تلقائي أو كنتيجة لعملية التنمية المدروسة.

2- مراحل تطور التنمية من المفهوم الضيق (الاقتصاد) إلى المفهوم الواسع (الرفاه البشري)

إنه وبمراجعة الأدبيات النظرية للتنمية، يمكن التصريح باتفاق معظم الباحثين بأن أول بدايات ظهور مفهوم التنمية كان في المجال الاقتصادي.

1-2- التنمية بالمفهوم التقليدي

من خلال تحليلها لتطور مفهوم التنمية، تعتقد الباحثة (ليلي لعجال) أن مفهوم التنمية برز بصورة أساسية منذ الحرب العالمية الثانية، قائلة أن "هذا المفهوم لم يستعمل منذ ظهوره في عصر الاقتصاد البريطاني البارز (آدم سميث)، في الربع الأخير من القرن الثامن عشر وحتى الحرب العالمية الثانية إلا على سبيل الاستثناء، فالمصطلحان اللذان استخدمتا

¹ معجم المعاني الجامع، موقع سبق ذكره، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/08/31

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

للإشارة إليه في المجتمع كانا التقدم المادي (Material progress) أو التقدم الاقتصادي (Economic progress)، وحتى عندما أثرت مسألة تطوير بعض اقتصاديات أوروبا الشرقية في القرن التاسع عشر (ق19)، كانت الاصطلاحات المستخدمة هي: التحديث (Modernization) أو التصنيع (Industrialization)¹، لتكُون تلك الاصطلاحات هي البدايات الممهّدة لظهور مفهوم التنمية في شكله التقليدي، والذي كان يتطابق تماما مع مفهوم النمو، ويعني النمو الذي لا يختلف عن التنمية آن ذاك في المجمع: "زيادة نصيب الفرد من الدخل الكلي لتحسين مستوى معيشة الأفراد"²، فهو لا يتوقف على مجرد زيادة الدخل الكلي أو ما يطلق عليه الناتج المحلي الإجمالي.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المفهوم التقليدي للتنمية أي: (التنمية = النمو) قد استمر لعدة سنوات بعد الحرب العالمية الثانية، ولكن سرعان ما تغير بعد انتهاء الحرب³، وذلك نتيجة لعدة أسباب كان لها الأثر البالغ في إبراز قصور ذلك المفهوم التقليدي للتنمية.

فقد ساهم التقييم المستمر لتجارب التنمية في الدول النامية خلال عقدي الخمسينات والستينات في الكشف عن عدم الجدوى من تحقيق مستوى دخل كلي مرتفع أو الوصول إلى المستوى المرغوب وفقا لما حدده الخبراء، إذ وُجد أن كثيرا من الدول اقتربت جدا من ذلك المستوى إلا أنها لم تتمكن من الخروج من بؤرة الدول المتخلفة في كثير من المجالات في حياتها، وطالها الفقر والجوع وتدنت المستويات المعيشية بها، وفي المقابل اتّضح أن هنالك من الدول تلك التي استطاعت تلبية احتياجات مواطنيها، والخروج من دائرة الفقر أو على الأقل تمكّنت من تجاوز أشنع المشكلات التي كانت تعاني منها في ميادين متعددة، وقد تحقق ذلك دون أن يصاحبه ارتفاع في مستويات الدخل الكلي أو حتى اقتربها إلى المستويات المرغوبة، ليضعف ذلك اليقين بالنقص الذي شاب مفهوم التنمية آن ذاك، حيث تبين أن: "مفهوم النمو الاقتصادي لا يهتم بهيكل توزيع الدخل بين طبقات المجتمع، ومن جهة أخرى لا يُركّز على نوعية التغيير في الإنتاج، وعليه فإن مفهوم النمو يركز على كمية التغيير وليس على نوعية التغيير"⁴.

ولعل ذلك ما دفع بالخبراء والمختصين إلى البحث في السبل التي من شأنها ترميم ذلك النقص والقصور الذي شاب المفهوم، ومن أبرز المقترحات والاجتهادات التي ظهرت خلال فترة السبعينات تبني (البنك الدولي) لسياسات إعادة توزيع النمو في أوائل تلك الفترة، وكذلك تبني (منظمة العمل الدولية) ما عرف بـ "استراتيجيات الوفاء باحتياجات الإنسان"، إضافة إلى قيام (منظمة العمل) بتكوين مجموعة من الباحثين الأكفاء لدراسة الموضوع، والذي أثمر بإصدار تقرير هام حمل عنوان: "العمالة والنمو والحاجات الأساسية مشكلة عالمية واحدة" في عام 1975، وعرض هذا التقرير على المؤتمر العالمي: "مثلث الأطراف عن العمالة وتوزيع الدخل والتقدم الاجتماعي والتقسيم الدولي للعمل" في عام 1976⁵.

¹ ليلي لعجال، واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص21

² بعوني ليلي، النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية، مع دراسة مقارنة للنمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية في الجزائر (1970-2010)، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 6، العدد 2، 2017، ص778

³ سايح بوزيد، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 3013، ص50

⁴ نفس المرجع، ص21

⁵ نفس المرجع، ص52

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

وبالتالي فقد اهتم هذا الاتجاه وبصفة خاصة على جانب الإنتاج السلعي في التنمية، بحجة عدم كفاية إعادة توزيع الدخل بين الطبقات والفئات مع التركيز على تحسين نصيب من يمثلون 40% من أصحاب الدخل الدنيا، وإنما لا بد بداية من زيادة الإنتاج لخلق فرص عمل جديدة وكثيرة ولتوفير السلع والخدمات المطلوبة ولا بد أن يهتم القطاع الإنتاجي بالذات بإنتاج سلع قليلة التكلفة تباع بأسعار تتناسب مع الدخل المحدودة لكثير من الأسر¹.

منذ نهاية الحرب الثانية حتى نهاية عقد الثمانينات، كان مفهوم التنمية قاصراً على كمية ما يحصل عليه الفرد من سلع وخدمات، وبعد تبني برنامج الأمم المتحدة للإنماء مفهوم التنمية البشرية أصبح الإنسان صانع التنمية وهدفها².

2-2- بروز عهد جديد للتنمية محوره البشر

يبدو أن الاقتراحات والاجتهادات التي ظهرت خلال فترة الستينات بدأت تشير بأهمية الاحتياجات الإنسانية وتسلط الضوء عليها كهدف أساسي لعملية التنمية، إلا أنها ركزت على جانب واحد من تلك الاحتياجات تمثل في تلبية الحاجات من السلع والخدمات مُهملة جوانب أخرى ذات أهمية قصوى، إلا أن تلك الخطوة التي كان مفادها الدعوة إلى ضرورة إعادة النظر في استراتيجيات التنمية كانت بمثابة الشعلة المؤيدة لتوجه جديد في التنمية يأخذ في عين الاعتبار النوعية إلى جانب الكمية، فتواصل البحث بشأن ذلك، وتم تسخير جهود صناع التنمية والخبراء لإيجاد مفهوم أكثر موضوعية وشمولاً للتنمية.

وقد كان برنامج الأمم المتحدة من خلال تقاريره حول التنمية السَّباق في إيجاد نقطة التحول في المفهوم في التسعينات من القرن العشرين، وهو من دفع أنظار المهتمين إلى ما هو أوسع من النمو الاقتصادي، وكان له الفضل الأكبر في ظهور توجه جديد للتنمية محوره البشر، إذ تناول تقرير التنمية البشرية الأول الصادر عام 1990 التنمية البشرية على أنها: نهج إنمائي محوره الإنسان، وحول نهج التنمية البشرية الخطاب الإنمائي من الثراء المادي إلى الرفاه البشري، ومن زيادة المداخل إلى توسيع الإمكانيات، ومن تحقيق النمو إلى توسيع الحُرِّيَّات، وركز على ثروة الحياة وليس ثروة الاقتصاد³، وأطلق على هذا النهج الجديد في التنمية بـ "التنمية البشرية".

2-2-1- تعريف التنمية البشرية

أُمر إصدار أول تقرير متخصص في التنمية البشرية عام 1990، بظهور جانب جديد للتنمية يرتكز على البشر، حيث عرفت التنمية البشرية لأول مرة على أنها "التنمية التي توسع خيارات البشر وتُكسّر حقهم في الصحة والتعليم وفي الحياة المديدة"، وأكد التقرير بأن مفهوم التنمية البشرية لا يقتصر على تلك الأبعاد بل يتجاوزها ليشمل مجموعة من الإمكانيات والقدرات، تماشياً مع مقولة (سميث) عن: "القدرة على عيش الحياة من دون خجل"⁴.

وبناء على ذلك فقد حدد التقرير ثلاث خيارات أساسية في التنمية البشرية، إضافة إلى خياران آخران بحجة أن التنمية لا تقف عند ذلك الحد كما سبقت الإشارة، تجمعهم النقاط التالية على الترتيب: "القدرة على العيش حياة طويلة، وبصحة

² المرجع السابق، ص 53

³ صادق علي طعان، الأمراض الخفية.. تحديات اقتصادية للتنمية البشرية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 6، 2007، ص 155

⁴ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية: التنمية للجميع، نيويورك، الأمم المتحدة، 2016، ص 2

⁴ برنامج الأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية: الثروة الحقيقية للأمم "مسارات إلى التنمية البشرية"، نيويورك، الولايات المتحدة، 2010، ص 2

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

جيدة؛ اكتساب المعرفة؛ التمتع بفرص الحصول على الموارد اللازمة لعيش حياة لائقة؛ الحرية السياسية، الاقتصادية والاجتماعية؛ إتاحة الفرصة للإبداع والإنتاج"¹، ولقد جاء في تقرير التنمية البشرية لعام 1993، تعريف التنمية البشرية بأنها: "تنمية الناس، من أجل الناس، بواسطة الناس"²، والتنمية البشرية وفقا لتقرير برنامج الأمم المتحدة الصادر عام 2004، مبنية في المقام الأول وقبل كل شيء على السماح للناس بأن يعيشوا نوع الحياة الذي يختارونه، وعلى تزويدهم بالأدوات المناسبة والفرص المواتية لتقرير تلك الاختيارات³، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الخيارات ليست بالثابتة ولا بالهائية⁴.

ورغم أن توسيع الخيارات هو تعريف أساسي للتنمية البشرية إلا أنه غير كاف، وهذا ما جعل برنامج الأمم المتحدة يواصل جهوده في البحث عن المبادئ الأساسية المهمة في التنمية، من خلال التقارير التي يصدرها باستمرار، ووفقا لتقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة عام 2010، فإن مفهوم التنمية البشرية يختلف حسب الزمان والمكان، بشرط أن لا يمس بالمرتكزات الأساسية التي تقوم عليها التنمية البشرية، ويقترح التقرير تعريفا مختصر للتنمية البشرية مستوحى من التعريف التقليدي، ومبني على الممارسات العملية وعلى الأدبيات الأكاديمية، حيث يعرف التنمية البشرية بأنها "توسيع لحرية البشر، فيعيشوا حياة مديدة ملؤها الصحة والإبداع؛ ويسعوا إلى تحقيق الأهداف التي ينشدونها؛ ويشاركوا في رسم مسارات التنمية في إطار من الإنصاف والاستدامة على كوكب يعيش عليه الجميع"⁵.

وأهم ما يلاحظ من التعريف السابق، هو الإشارة إلى مبدأي "الاستدامة" و"الإنصاف" كمبدأين مهمين في عملية التنمية، وانطلاقا من ذات التعريف يحدد التقرير المكونات الأساسية التي تتركز عليها التنمية البشرية، ويجمعها في:⁶

- "الرفاه: توسيع الحريات الحقيقية للبشر، لينمو ويرتقوا؛
- التمكين والقدرة على التغيير، أي تمكين الأفراد والجماعات من التصرف وتحقيق النتائج المنشودة؛
- العدالة وتعزيز الإنصاف، وتحقيق النتائج المستدامة على مر الزمن، واحترام حقوق الإنسان، وتحقيق أهداف أخرى للمجتمع، وحسب تقرير التنمية البشرية لعام 2016، تعني التنمية البشرية توسيع الحريات للجميع، بحيث يتمكن كل إنسان من اتخاذ ما ينشده من خيارات، وفي جوهر هذه الحريات اثنتان، حرية الرفاه التي تتحقق بالوظائف والإمكانات، وحرية التصرف التي تتحقق بإعلاء الصوت والاستقلالية، الوظائف هي ما ينشد الإنسان أن يكون عليه أو يفعله، كأن يكون سعيدا، في حالة اكتفاء غذائي، في صحة جيدة، وان يتمتع باحترام الذات، ويشارك في حياة المجتمع؛ الإمكانيات هي مختلف الوظائف (أي ما ينشد الإنسان أن يكون عليه ويفعله) التي يستطيع الإنسان تحقيقها؛ القدرة على التصرف ترتبط بما للإنسان من حرية للقيام بعمل أو إنجاز، تحقيقا لما يراه هاما من الأهداف أو القيم. وكل منهما ضروري في التنمية.⁷

¹ يحيى ندى، رائد سليمان، دور جامعة القدس المفتوحة في التنمية البشرية للمرأة الفلسطينية من وجهة نظر طالباتها (منطقة قلقيلية التعليمية نموذجاً)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 24(2)، 2011، ص 20

² إبراهيم عبد الله جاسم عيسى، الإنفاق على التعليم ودوره في التنمية البشرية في العراق للمدة من (1990.2014)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 35، 2016، ص 213

³ برنامج الأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية: الحرية الثقافية في عالمنا المتنوع، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2004، ص 7

⁴ يحيى ندى، رائد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 20

⁵ برنامج الأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية: الثروة الحقيقية للأمم "مسارات إلى التنمية البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 22

⁶ نفس المرجع، ص 22

⁷ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية: التنمية للجميع، مرجع سبق ذكره، ص ص 1-2

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

إن التنمية البشرية هي للبشر إذ تحسن حياتهم، وهي من البشر إذ يشاركون بفعالية في كل ما يكون حياتهم¹، وبذلك تعتبر هيئة الأمم المتحدة بوكالاتها وبرامجها ومنظماتها المختلفة التي تبنت مفهوم التنمية المنطلق الفكري الأهم لجميع الباحثين الذين قدموا جهوداً مستمرة لإيجاد تعريف شامل للتنمية، فمهما اختلفت تعريفاتهم للتنمية فإنها لا تخرج عن المفهوم الذي تبنته هيئة الأمم المتحدة بفروعها، ومن هذه الاجتهادات نعرض ما يلي:

- "التنمية هي الإرادة الواعية والفاعلة التي تدفع بالمتغيرات الاقتصادية نحو مسارات معينة لتؤدي إلى نتائج غير محددة منها النمو الاقتصادي"².
- "عملية ينتج عنها إحداث مجموعة من التغيرات الإيجابية لمجتمع ما، حتى يكتسب القدرة على التطور الذاتي المستمر، واستمرار التحسن في نوعية حياة الأفراد وتحقيق الرفاهية"³.
- "التنمية مسلسل شمولي ومركب ومعقد يستهدف كل السكان، ويشمل جميع جوانب حياتهم"⁴.
- إن التنمية البشرية هي عملية توسيع القدرات والخبرات للشعوب، والمستهدف بهذا هو أن يصل الإنسان بجهوده وجهود ذويه إلى مستوى مرتفع من الإنتاج والدخل، وبحياة طويلة وصحية بجانب تنمية القدرات الإنسانية من خلال توفير فرص ملائمة للتعليم وزيادة الخبرات⁵.
- ويمكن عد التنمية البشرية على أنها: "استراتيجية تنموية شاملة تسعى إلى تمكين الإنسان وبناء قدراته وتوسيع الخيارات أمامه في كل المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والصحية والتعليمية وغيرها، مع التأكيد على الإنصاف والعدالة في توزيع الثروات بين الأجيال الحالية مع المحافظة على نصيب الأجيال المستقبلية على حد سواء"⁶.
- من خلال ما تم التطرق إليه من تطور لمفهوم التنمية، يمكن القول أن التنمية هي: "التغير الإيجابي بإرادة فاعلة من حال إلى حال آخر"، وبما أن التنمية البشرية تركز على البشر فلا يسعنا سوى القول أن التنمية البشرية هي: "ذلك التغير الإيجابي بإرادة فاعلة والمؤدي إلى رفاه الأفراد".

3- علاقة التنمية البشرية بتنمية رأس المال البشري

سبق وأن تطرقنا في المبحث السابق إلى مراحل تبلور مفهوم رأس المال البشري، وتبين أن للاقتصاديين فضل كبير في ظهور هذا المفهوم على المستوى الكلي للاقتصاد، ليستجيب بعد ذلك الفكر الإداري لتلك التطورات الاقتصادية وينتقل المفهوم من المستوى الكلي للاقتصاد إلى مستواه الجزئي، ثم يحظى بذلك بقدر عالٍ من اهتمام رواد الأعمال والمنظمات، يعبر رأس المال عن الثروات الحقيقية في أي مجتمع، ويتم استثماره لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والرفاه الاجتماعي، ولكي يتأتى تحقيق التنمية الحقيقية فإنها يجب أن تكون تنمية شاملة وعادلة، وقد فرضت التنمية الشاملة

¹ المرجع السابق، ص 2

² ليلي بعوني، مرجع سبق ذكره، ص 780

³ نفس المرجع، ص 780

⁴ يحيى ندى، رائد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 20

⁵ مدثر حسن سالم عز الدين، جهود محو الأمية كأحد مداخل التنمية البشرية لإنسان الولاية الشمالية بالسودان، مجلة العلوم التربوية: SUST، العدد

16 (4)، 2015، ص 4

⁶ إبراهيم عبد الله جاسم عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 213

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
والاستدامة على الإنسان أن يعدل من فهمه لرأس المال، فهناك رأس المال المادي الطبيعي والذي يقدر قيمته على كوكب الأرض نحو 8221 ترليون دولار سنويا في شكل خدمات وسلع تقدم للبشرية بدون مقابل، في حين يقدر رأس المال البشري والاجتماعي والثقافي وكافة الأنشطة البشرية نحو 58 ترليون دولار سنويا¹.

إن المتبع لتطور مفهوم التنمية البشرية يمكنه ملاحظة تركيز التنمية البشري على التدريب والتعليم والجانب الصحي للبشر، وهي ذات المرتكزات التي شدد عليها Schultz، Mincer و Becker، عند تناولهم لموضوع استثمار رأس المال البشري، الأمر يقودنا للقول بأن أول مرحلة للنظر في تنمية رأس المال البشري من طرف الاقتصاديين لم تختلف كثيرا عن ما كان يصدر عن برامج التنمية البشرية للأمم المتحدة، حيث كان الاستثمار في رأس المال البشري لا يختلف في مضمونه عن مفهوم التنمية البشرية في بداياتها، إلا أن توسع هذه الأخيرة بفضل البحوث المستمرة لبرامج التنمية البشرية للأمم المتحدة، ساهم في التمييز بين مفهوم التنمية البشرية وبين مفهوم رأس المال البشري، حيث أصبحت التنمية البشرية تتعلق بجميع العوامل التي من شأنها تحقيق موضوع الرفاه للأفراد، في حين كان ولا يزال مفهوم رأس المال البشري مرتبطا بقوة بالجانب الفكري للأفراد، ومن ثم فإن تنمية رأس المال البشري، هي في الحقيقة تنمية لتلك القدرات فحسب.

بتعبير أكثر دقة يتسنى لنا الحكم على أن كل تنمية لرأس المال البشري هي في الحقيقة تنمية بشرية، بينما لا يصح الحكم بعكس ذلك، أي أنه ليس بالضرورة أن تكون التنمية البشري هي تنمية لرأس المال البشري، حيث قد تشمل التنمية البشرية عناصر أخرى تختلف عن الجانب الفكري الذي تناوله المتخصصون آنف ذكرهم، والمتمثلة في (المهارات، المعارف، القدرات، الخبرات)، سواء تعلق الأمر بالجانب الكلي للاقتصاد أو الجانب الجزئي، أي باعتبار رأس المال البشري جزء من المنظمات، أو باعتباره فرد من المجتمع وفاعلا في الاقتصاد بغض النظر عن انتمائه العملي.

من خلال الطرح أعلاه، نعتقد أنه من الأنسب تعريف تنمية رأس المال البشري في المنظمات على النحو الآتي:
"تنمية رأس المال البشري هي ذلك التغيير الإيجابي بإرادة فاعلة في معارف وخبرات ومهارات وقدرات العاملين في المنظمات".

إنّ الأخذ بهذا التعريف لتنمية رأس المال البشري، يجعل من الحكم الذي قمنا بإصداره سابقا حول الاختلاف بين التنمية البشرية وتنمية رأس المال البشري على المستوى الكلي منطبقا عليه في المنظمات، أي أنه من الممكن اعتبار أي تنمية في رأس المال البشري هي تنمية للموارد البشرية، في حين أن تنمية الموارد البشرية هي ليست بالضرورة تنمية لرأس المال البشري، مع العلم أن تنمية الموارد البشرية تقوم على "التركيز على الفرد في المجتمع وعلى المؤسسة التي تزوّده بالمهارات وغيرها من الاحتياجات"².

مع ذلك، إن اتباع هذا الاتجاه يعيد العنصر البشري في المنظمات الى حالته التقليدية، حيث كان تعتبره المنظمات مورد كغيره من الموارد، ومن ثم فهو ليس برأس مال وإنما جانبه الفكري هو رأس مال تلك المنظمات، في حين أن كل الخصائص التي سبق تناولها في المبحث السابق، أشارت إلى أنه لا يمكن فصل الجانب الفكري عن العنصر البشري، حيث أن ما يمتلكه من خبرات تنتقل معه أينما يحل، وإن دلّ هذا على شيء فإنه يدلّ على أن العنصر البشري هو في الحقيقة رأس

¹ ياسر الخواجة، المجتمع المدني وتنمية رأس المال الاجتماعي، الطبعة الأولى، نيو بوك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018، ص23

² فيصل محمود لغرابية، أبعاد التنمية الاجتماعية العربية في ضوء التجربة الأردنية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص37

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

مال للمنظمات، وليس جانبه الفكري فقط، وأن المهارات والخبرات والمعارف والقدرات، هي جزء من رأس المال البشري تتعلق بالفكر، وبالتالي فإن مضمون تنمية رأس المال البشري لا يختلف عن مضمون تنمية الموارد البشرية، إلا أن المسميات تختلف، كما أن الاهداف تختلف، فحين كان ينظر للعنصر البشري على أنه مورد كان الهدف من تنميته دفعه للعمل والانجاز الذي يحقق أكبر كم من شأنه أن يحقق اهداف المنظمات، في حين ترتبط تنمية العنصر البشري باعتباره رأس مال بكلا الجانبين: "الكم والنوع"، إلا أن هذا الأخير (النوع) يشغل اهتماما أكثر من سابقه، ما يشير الى أهمية تنمية رأس المال البشري نظرا لما تتطلبه تحديات عالم اليوم.

المطلب الثاني: أهمية ودوافع تنمية رأس المال البشري في المنظمات

قبل الاهتمام بتنمية رأس المال البشري في المنظمات وادراك أهميتها، أدرك الكثيرون أهمية هذا النوع من التنمية في تحقيق النمو الاقتصادي، فقد ذكر Mireille Laroche (2000) أنه في الفترة بين 1948 و1984 في الولايات المتحدة، كان الاستثمار في رأس المال البشري على الأقل أربعة أضعاف حجم الإستثمار في رأس المال المادي، بينما تجاوزت قيمة رأس المال البشري قيمة رأس المال المادي بأكثر من إحدى عشرة مرة (11) في الآونة الأخيرة - يقصد السنوات السابقة لعام 2000 -، ويضيف: "ولعله السبب وراء كون النمو الاقتصادي في الولايات الأمريكية منذ بداية التسعينات اقوى من نظيره في معظم اقتصاديات OCED الأخرى"¹.

1- أهمية تنمية رأس المال البشري في الاقتصاد

يُحفز رأس المال البشري النمو الاقتصادي عن طريق تحفيز التقدم التكنولوجي وزيادة إنتاجية العمل²، وقد زاد الاهتمام بموضوع تكوين رأس المال البشري وزيادة الاستثمار في الإنسان بعد الحرب العالمية الثانية وذلك للأسباب الآتية:³

- الزيادة الكبيرة في حجم الناتج القومي في الدول المتقدمة بالقياس إلى الزيادة في الموارد الطبيعية وساعات العمل ورؤوس الأموال المنتجة، الأمر الذي يمكن تفسيره إلى حد كبير بارتفاع مستوى الاستثمار في رأس المال البشري، حيث أشارت التقديرات الإحصائية في الولايات المتحدة آنذاك إلى أن أقل من نصف الزيادة في الناتج القومي يمكن تفسيرها بزيادة رأس المال المادي وساعات العمل، أما الباقي فيمكن أن تعزى إلى الكفاءة الإنتاجية للعنصر البشري؛

- تصاعد الاهتمام بالتنمية الاقتصادية في الدول المتخلفة التي ظلت تعاني من التخلف على الرغم من نيلها استقلالها السياسي.

إن أهمية العصر المبني على المعرفة تكمن في أمرين مهمين: أولهما التراكم المعرفي الإنساني والمهارات والإمكانات التي ساهمت في رفع المستويات المعيشية وذلك من خلال زيادة الإنتاج ومن ثم زيادة الدخل، كون المستوى المعيشي يمس جميع جوانب الرفاه في الحياة، من تغذية وصحة وتعليم؛ أما الأمر الثاني فهو التقنيات الحديثة وتكنولوجيات الإعلام والاتصال التي جابت العالم كله وقصرت المسافات، وقلصت التكاليف، وسهلت الحياة، ومن ثم فإن المعرفة والمهارات التي تعبر عن

¹ Mireille Laroche, Marcel Mérette, *Measuring human capital in canada*, 2000-5, <https://www.fin.gc.ca/pub/pdfs/wp2000-05e.pdf>, p2

² Mireille Laroche,, Op Cit., p88

³ عمار إبراهيم، تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة المنشأة: دراسة ميدانية في الساحل السوري، رسالة ماجستير في التنمية والسكان، كلية

الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2014، ص 13

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

رأس المال البشري هي أساس محاربة الفقر الاقتصادي¹، ويؤكد ماركس C. Marx على علاقة التعليم بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأوضح أهمية التعليم والتدريب في زيادة وترقية مهارات العمل²، ولقد تم استخدام ثلاث مناهج رئيسية في الأدبيات الاقتصادية لقياس مساهمة رأس المال البشري (او التعليم) في النمو الاقتصادي:³

- عادة ما يقوم النهج القائم على التكلفة على تقدير مخزون رأس المال البشري من خلال جمع النفقات المباشرة على المدارس (بما في ذلك تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالذهاب إلى المدرسة) وغيرها من العناصر المحددة كاستثمارات في رأس المال البشري (تدريب، صحة، تنقل..)، يقول Mireille Laroche, Marcel Mérette، أن: مدخل (1976) Kendricks الذي استخدم جدول التعديل المتوازن و (1989) Eisner الذي اعتمد طريقة القسط الثابت، لا تسمح بتقدير رأس المال البشري، خاصة وأن الأدلة التجريبية اثبتت أن رأس المال البشري يقدر عادة مع الخبرة العملية؛

- النهج القائم على المخرجات يقيس مخرجات النظام التعليمي، المنهج الثاني تعتمد المؤسسات الدولية مثل UNESCO من خلال قياس معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة وكذا معدلات التسجيل المدرسي؛

- في حين أن النهج القائم على الدخل يتفحص العوائد التي يحصل عليها الأفراد من سوق العمل لاستثمارهم في التعليم، هذا المنهج الثالث تم تطويره من طرف: (1997) Mulligan and Sala-i-Martin.

رغم أهمية رأس المال البشري في دعم الاقتصاد من نواحي عدة، إلا أن واقع الدول العربية يحكي قصة مختلفة، رغم الإنفاق المتزايد على التعليم في بلاد الرافدين (العراق) إلا أن ذلك لم يشفع لها للتخلص من مشاكلها في القطاع، فرغم الإنفاق المتزايد على التعليم في البلاد (العراق) إلا أن ذلك لم يشفع لها للتخلص من مشاكلها في القطاع⁴، ولقد فشلت الجزائر في المحافظة على كفاءتها وخبراتها البشرية منذ زمن، فيها هي دراسة تشير إلى أن ميزان الهجرة خلال الفترة من كان سالبا، أي أن تعداد المغادرين من البلاد يفوق بكثير مجموع الأجانب المقيمين، دون احتساب المهاجرين السريين الذين يغادرون السواحل الجزائرية بشكل يومي تقريبا، وتقدر نسبة المهاجرين في الجزائريين نسبة 32%، كما اتضح أن نسبة الإنفاق على البحث والتطوير لا تتجاوز 1% من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي في أحسن الحالات⁵.

ويبدو أن الجزائر لم تعجز فقط عن المحافظة على رأس مالها البشري، فرغم توجهها لتنميتها من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب، إلا أن أحد أحدث الدراسات التي تبحث في العلاقة بين استثمار رأس المال البشري وإحداث النمو الاقتصادي في الجزائر طيلة المدة بين السنوات: 1980 و 2017، والتي تم نشرها بمجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي توصلت إلى أنه رغم وجود تأثير إيجابي بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين إحداث النمو الاقتصادي في الجزائر، إلا أن هذا التأثير يبدو ضعيفا جدا، وذلك بسبب عدم ملاءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات الاقتصاد لجزائري وكذا ضعف نسبة مخصصات التعليم والبحث والابتكار والتطوير من الميزانية العمومية والتركيز على الهياكل فقط إضافة إلى انعدام حوافز الابتكار والإبداع لدى الخريجين.

¹ صادق علي طعان، مرجع سبق ذكره، ص 51

² عائشة شتاحة، مرجع سبق ذكره، ص 58

³ Mireille Laroche, Marcel Mérette, Op Cit, p3

⁴ عباس مكي حمزة، مناف مرزة نعمة، اثر الاستثمار برأس المال البشري على مشر التربية والتعليم- العراق دراسة تحليلية ما بعد عام 2003، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد3، العدد40، 2016، ص140

⁵ مساهل عبد الرحمان، الاستثمار في رأس المال البشري وإشكالية هجرة الكفاءات في المنطقة المغاربية: دراسة مقارنة للسياسات المنتهجة في الجزائر والمغرب خلال (2000-2013)، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

وقد كان من أبرز توصيات براهيم شريفي وزملاؤه بهذا الشأن أنه: "ينبغي تخصيص مزيد من الإنفاق الحكومي على التعليم العالي الجيد والمناسب للاقتصاد الوطني؛ العمل على تحقيق الجودة في كل مستويات التعليم من الابتدائي، إلى المتوسط والثانوي لأنها ركيزة للتعليم العالي الجيد؛ ينبغي زيادة الاستثمار في التعليم حتى يتمكن كل مواطن من التمتع بتعليم عالي الجودة المتساوي والحد من الأمية، على الحكومة وضع خطط واضح لرفع جودة التعليم في كل مراحلها باعتبارها الركيزة الأساسية لرفع بمستويات رأس المال البشري؛ توفير مرافق تشجع على البحث والتطوير والابتكار في مجال الصناعات، مؤسسات اقتصادية لامتناهات للعمالة المؤهلة؛ توفير مؤسسات تدريب وتأهيل للأفراد المتسربين من الدراسة؛ العمل على الرفع من مكانة التعليم والمعلمين والباحثين ماديا واجتماعيا من أجل تحفيز الطلبة على البحث والتطوير والاختراع والمساهمة الفعالة في بناء الاقتصاد الوطني"¹.

ومع ذلك، لا يمكن إنكار الدور الذي لعبه رأس المال البشري في دعم عملية الانتقال نحو الإلكترونيات في الجزائر، فهذا هي دراسة إيمان بن طاجين ورضا يونس بوعصيدة (2018)، تشير إلى أنه ورغم تحقيق الجزائر لمستوى متوسط من مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية، إلا أن نسبة رأس المال البشري في المؤشر ساهمت في تقدم ترتيب الجزائر إقليميا ودوليا²، وان لم يكن ذلك بنسبة عالية، فوفقا لمنظمة الأمم المتحدة لسنة 2016 حول الحكومة الإلكترونية، فإن الجزائر تحتل المرتبة 150 عالميا من بين 195 دولة، بمؤشر 0.2999 على 1، كانت فيه نسبة رأس المال البشري تقدر بـ (0.6412)³، ما يدل على أن ما يقل عن أربعين بالمائة (40%) المتبقية مقسمة على كل من البنية التحتية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال السلكية واللاسلكية، وكذا الخدمات الإلكترونية.

2- أهمية تنمية رأس المال البشري على مستوى المنظمات

أما على مستوى المنظمات، فيؤثر رأس المال البشري على التفوق التنظيمي من خلال الأداء المتميز أكثر من تأثيره المباشر على التفوق التنظيمي، كما أن مجموع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة أي (التأثير الكلي) لرأس المال البشري على التفوق التنظيمي يقدر بنسبة 98% في وزارة النفط العراقي وهي نسبة عالية جدا⁴، وإن فاعليات رأس المال البشري ترتبط إيجابيا بالأداء الاستراتيجي⁵، ولقد أشارت دراسة محمود الروسان (2017) إلى أن هناك علاقة قوية بين مكونات رأس المال البشري المتمثلة (المهارة، الخبرة، القدرة) وبين الخفة الاستراتيجية يعبر عنها بالنسبة: 82,8%، حيث تبين أن 68,6% من التغيرات الايجابية الحاصلة في الخفة الاستراتيجية تفسرها تركيبة مكونات رأس المال البشري السابقة الذكر، ومن تم فقد إتضح أن لرأس المال البشري تأثير إيجابي على الخفة الاستراتيجية في شركات السياحة الأردنية.

¹ براهيم شريفي وآخرون، دراسة قياسية للعلاقة بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 1980 – 2017، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 3، العدد 1، 2019، ص 33

² إيمان بن طاجين، رضا يونس بوعصيدة، واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر في ظل التوجهات العالمية، وسبل تفعيلها، كتاب المؤتمر الدولي المحكم حول الإدارة الإلكترونية بين الإدارة والحتمية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2018، ص 197

³ E-government : E-government In Support Of Sustainable Development, United Nations, New York, 2016, 147

⁴ غني دحام تناي الزبيدي، أمانة عبد الكريم مهدي المشهداني، دور رأس المال البشري والأداء المتميز في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في وزارة النفط العراقية، مجلة غري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 28، 206، ص 284

⁵ حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، العدد 21، 2011، ص 162

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

أثبتت نتائج دراسة عمر ياسين محمد الساير الدليبي (2014)، أن رأس المال البشري بمكوناته (المهارات الخبرات المعارف والقدرة على الابتكار) يرتبط إيجابيا بالأداء التسويقي، ويفسر ما نسبته 47% من التغيرات الإيجابية الحاصلة به، كما أن كل زيادة في مزيج مكونات رأس المال البشري يؤدي إلى ارتفاع في مستوى الأداء التسويقي بنسبة تفوق 68%¹، وعليه فإن لرأس المال البشري دور كبير في العملية الإنتاجية، ما يستوجب جذبه، واستثماره والمحافظة عليه²، حيث يقول عابدي محمد السعيد (2014) المواهب الإبداعية والكفايات البشرية هي المسبب الرئيسي للابتكار³، وفي نموذج مقترح له للعلاقة السببية بين الابتكار ورأس المال البشري، تناول ثلاث محاور رئيسية وهي: محور التميز؛ محور التراكم ومحور التفاعل، فمن خلال المحور الأول قام بتفسير العلاقة بين الموهبة والابتكار، ووفقا له إن الموهبة المؤدية للابتكار تقوم على أساس اتصال الفرد ببيئته، مع تفرد في التعامل مع الموارد التي تحيط به، ومن ثم يقوم بتنظيم تلك المواد والعناصر ليحقق الأداء المتميز، أما المحور التالي، فتناول علاقة الخبرة بالابتكار، حيث يعتبر أن تراكم مخزون رأس المال البشري، فالخبرة الحالية تتولد نتاجا لسابقتها وتؤثر على الخبرة المستقبلية، وكلما زادت مستويات الخبرة كلما عزز ذلك الابتكار، ويقصدُ بمحور التفاعل تلك العلاقات بين مكونات رأس المال البشري والتي تؤدي إلى تحقيق أداء ابتكاري.

من خلال ما تم تناوله أعلاه، فإن الهدف الرئيسي من تنمية رأس المال البشري يكمن في الحقيقة في:

1-2- الإبداع والابتكار

بعد دراسة مفصلة للأدبيات النظرية حول الإبداع والابتكار، عرفت أحلام سوداني (2018) الإبداع بأنه: القدرة على إنتاج الأفكار وحل المشكلات بطريقة أصيلة وفريدة"، والابتكار على أنه: "عملية متعمدة داخل المنظمة تؤدي إلى اقتراح وتبني منتج جديد، تنظيم جديد، أداة تسيير جديدة، معرفة جديدة، هذه العملية تسمح للمؤسسة بتحسين وضعيتها الاستراتيجية وتعزيز كفاءتها ومعارفها التكنولوجية والسوقية"⁴، وباعتبار أن هنالك عدم اتفاق بين الباحثين حول الترجمة الصحيحة لكل من الإبداع والابتكار، باللغة الإنجليزية «Innovation and Creativity»، قامت أحلام سوداني (2018) بعرض وجهتي نظر مختلفتين حول الفرق بين المصطلحين، تشير الأولى إلى أن الإبداع والابتكار هما مصطلحان مترادفان باعتبار أن كل منهما يعبر عن خلق شيء جديد، إضافة إلى أنهما يشتركان في نفس الخصائص من الطلاقة والمرونة والأصالة، أما التيار الثاني فيعتبر أن الابتكار هو في الحقيقة تجسيد لما تم إبداعه في أرض الواقع أي في شكل منتج معين أو شيء ملموس.

في الحقيقة نتفق مع الاتجاه الثاني الذي يفرق بين المصطلحين، إلا أننا نعتقد أن الاختلاف بينهما لا يكمن في اعتبار أن أحدهما هو تجسيد للآخر، فالإبداع لا يمكن إثباته ما لم يكن شيء ظاهرا وقد يكون الإبداع في شيء ملموس، وهو أيضا يعبر عن الجديد، كتقديم تصميم حديث لمنتج معين، فالمنتج موجود في الأصل لكن اللمسات المضافة على تصميمه بطريقة جديدة لم يسبق أحد الهيا هو الإبداع، أما الابتكار فيكون في أصل الشيء كابتكار أساليب حديثة في التعامل مع العاملين.

¹ عمر ياسين محمد الساير الدليبي، دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي: دراسة لعينة من العاملين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 104، 116-123، 2014، ص 119

² فتيحة منيعي، مرجع سبق ذكره، ص 32

³ محمد السعيد عابدي، رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادي، المجلد 4، العدد 10، 2014، ص 271

⁴ أحلام سوداني، دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلعة، الجزائر، 2018، ص 4

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

فالهواتف على سبيل المثال كانت موجودة منذ زمن لكن ما تم ابتكاره هو الهواتف اللاسلكية، ثم الهواتف الذكية، فهي عبارة عن ابتكارات جديدة تتوافق مع التطور الذي نشهده، وإضافة آية لمسات شكلية عليها هو نتيجة للإبداع، لكن الإبداع والابتكار رغم أنهما يأتيان بشيء جديد إلا أنهما يختلفان عن الاختراع، حيث يتم الإبداع والابتكار على أصولاً وأشياء أو ملموسات كانت موجودة فعلاً أي تم اختراعها سابقاً.

2-2- الأداء المتميز

يعرّف الأداء المتميز على أنه: "نتيجة الأداء العالي الذي يمكن أن تحققه المنظمة من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، إضافة إلى الإبداع، وأداء مالي سليم، ودرجة عالية من التكيّف وتحقيق لرضا الزبائن"¹، ويتطلب تحقيق الأداء المتميز التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة العمليات"²، ولقد أثبتت دراسة (Šikýř, M., 2013)، أن التصميم الجيد للوظائف واختيار العاملين ثم إدارة أداؤهم وكذا تدريبهم هي من أفضل الممارسات التي من شأنها أن تؤثر على الأداء التنظيمي ومن ثم على القدرة التنافسية³، كما أن الابتكار في أماكن العمل عالية الأداء يضع "التعلم" في قلب الشركات، وبالتالي المهارة، حيث يطلب من العاملين أن يكونوا "مبدعين لحل المشكلات، ومديرين ذاتيين، ومبتدئين، ومتعلمين مدى الحياة"⁴.

2-3- التفوق التنظيمي

يشير التفوق التنظيمي إلى قدرة الإدارة العليا على تحريك المنظمة في الشكل الذي يحقق استراتيجية المنظمة ويرضي حاجات ورغبات كل أصحاب المصالح في المنظمة (الزبائن، العاملين، المجتمع، الحكومة) فضلاً عن عمليات التطوير المستقبلية للمنظمة والمجتمع الذي تنتهي إليه⁵، ففي دراسة لعينة مكونة من 81 عاملاً موزعين بين عاملين وقادتهم، توصل هاشم العابدي، أسامة حمد الله (2018) إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابي بين رأس المال الفكري بمكوناته بما فيها "رأس المال البشري" وبين أن التفوق التنظيمي⁶، وفي دراسة لـ 60 فرداً من الإدارات الوسطى توصل نصير قاسم خلف (2016) إلى أن المقدرات الجوهرية بما فيها كفاءة رأس المال البشري لها تأثير إيجابي على التفوق التنظيمي⁷، وهذا وتوصلت دراسة هاشم العابدي، أسامة حمد الله (2017) لعينة مكونة من 86 فرداً من مجالس الإدارة في القطاع النفطي إلى أن هناك علاقة

¹ جواد محسن راضي، تأثير أدوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 3، 2016، ص 93

² خلف ناصر لطيف، نسرین عبد الله بدوي، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات تحقيق الأداء المتميز: دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2018، ص 98-100

³ Šikýř, M., Best Practices in Human Resource Management: the Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness, Central European Business Review, Vol2, N1, 2013, p43

⁴ Caroline Lloyd, Jonathan Payne, Goodbye to all that? a critical re-evaluation of the role of the high performance work organization within the UK skills debate, Work employment and society, Vol 20, N1, 2006, p155

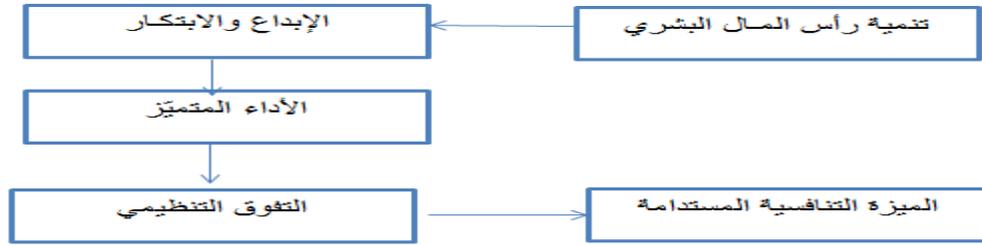
⁵ حاتم علي عبد الله، فحص التفوق التنظيمي بطريقة الأداء المؤسسي: دراسة حالة جامعة تكريت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 102، المجلد 24، 2018، ص 255

⁶ هاشم العابدي، أسامة حمد الله، تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 10، العدد 22، 2018، ص 189

⁷ نصير قاسم خلف، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة، المجلد 8، العدد 26، 2016، ص 134

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
ارتباط إيجابي بين أدوار إدارة الموارد البشرية وبين أحداث التفوق التنظيمي¹، وإن الغرض من كل ذلك هو في الحقيقة تحقيق مزايا تنافسية مستدامة (سبق التطرق إلى تعريفها في المبحث الأول)، والشكل التالي يلخص ذلك.

الشكل رقم (10): أهمية رأس المال البشري في المنظمات



المصدر: من إعداد الباحثة

ويعتقد عابدي محمد السعيد (2014) أن الواقع المر الذي تعيشه المنظمات الجزائرية من حيث نشاطها الابتكاري هو نتاج الإدارة التقليدية لموارد المنظمات خاصة منها البشرية والمادية، ووفقا له فإن العقبات التي تواجه النشاط الابتكاري في المنظمات الجزائرية تلخص وفقا له في: عقبات بنائية للابتكار، حيث يسود بالمنظمات الفكر الرفض لكل فكرة غير مألوفة، تعتبر إمكانية للإبداع؛ التقسيم النمطي للعمل والبيروقراطية؛ عقبات بنائية وشخصية للابتكار في الجزائر²، إضافة إلى تلك التفسيرات فإننا نعتقد أن السبب الرئيسي الذي حال بين نجاح معظم الدول العربية في تنمية رأس مالها البشري وتوجيهه من أجل الابتكار والإبداع على المستوى الجزئي والكلّي، يعود حقيقة، إما لعدم إدراكها بمتطلبات وشروط تنمية رأس المال البشري، وإما لعدم أخذها بعين الاعتبار في عملياتها التنموية لرأس المال البشري بالشكل الكافي.

المطلب الثالث: شروط ومتطلبات تنمية رأس المال البشري في المنظمات

بعد ظهور مفهوم التنمية البشرية عام 1990، توالى الاجتهادات واستمرت البحوث سعيا إلى توفير الشروط المناسبة لتحقيق الهدف المنشود والمتمثل في تحقيق تنمية يكون محورها البشر، وتبين أنه لا بد من توفر مجموعة من المبادئ أو الشروط التي لا يجب إغفالها عند عملية التنمية البشرية وتنمية رأس المال البشري.

1- شروط تنمية رأس المال البشري

سيتم التعرض الى الشروط العامة لتنمية رأس المال البشري باعتباره جزء لا يتجزء من التنمية البشرية، ومن تم الاعتماد على تقارير التنمية البشرية لتحديد تلك الشروط، وذلك على النحو الآتي.

1-1- الاستدامة في تنمية رأس المال البشري

فمنذ انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية الاقتصادية لسنة 1992، قمة الأرض في ريو دي جانيرو بالبرازيل، توصل العالم إلى تحديد طرق جديدة لرفاهية الإنسان، ألا وهي طريق التنمية المستدامة، ويعرف مفهوم التنمية

¹ هاشم العبادي، أسامة حمد الله، تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 102، المجلد 24،

2017، ص 151

² محمد السعيد عابدي، مرجع سبق ذكره، ص 275

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
المستدامة، الذي عرض في جدول أعمال القرن 21، بأنه التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها¹، وتمثل أبعاد التنمية البشرية المستدامة في: "التمكين، توسيع القدرات والخيارات أمام الرجال والنساء بما يزيد قدرتهم على التحرر من الجوع والحرمان وصناعة قرارات حياتهم، أو الموافقة عليها على الأقل؛ التعاون، حيث تهتم التنمية البشرية المستدامة بالطرق التي يعمل ويتفاعل بها الناس معا؛ الإنصاف، مثل وجود نظام تعليمي وصحي يمكن للجميع الالتحاق به؛ الاستدامة، ومفادها تلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس بحق الأجيال المستقبلية؛ الأمن، وهو حماية الناس من تقلبات حياتهم، وما يهدد معيشتهم"².

2-1- الشمول في تنمية رأس المال البشري

ويُعد تعريف (هيئة الأمم المتحدة) في عام 1955 للتنمية على أنها: "العملية المرسومة لتقدم المجتمع اقتصاديا واجتماعيا اعتمادا على إشراك المجتمع المحلي ومبادئه"³؛ ثم تعريفها عام 1956 تعريفاً آخر باعتبارها: "العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين الحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية، والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع"³، جاء إعلان البنك الدولي سنة 1996 عن مبادرة أطلق عليها الإطار الشامل للتنمية وتعتبر كطرح جديد لمفهوم التنمية الاقتصادية ومؤشراتها، ويتكامل في هذا الإطار الجانب الاقتصادي والمالي والكل مع الهيكل الاجتماعي والبشري⁴.

إذا يتوجب القول أن التنمية الشاملة تتضمن كل الأبعاد السياسية والاجتماعية والثقافية لبلوغ الهدف المنشود، وأن كل بعد يكمل الآخر، فلا يمكن قيام تنمية اقتصادية دون تنمية سياسية، كما لا يمكن إحداث التنمية الاقتصادية والسياسية دون تنمية اجتماعية، ما بين التكامل بين هذه الأبعاد⁵، ويتلخص المفهوم الجديد في: "اعتبار التنمية الاقتصادية إثراء لحياة الأفراد من خلال توسيع الآفاق أمامهم؛ التنمية الاقتصادية تسعى إلى تخفيض المعاناة من المرض والفقر وتحسين نوعية الحياة؛ التنمية الاقتصادية تزود كل من الأفراد والمجتمعات بإمكانيات تحكم أكبر"⁶.

3-1- الإجماع في تنمية رأس المال البشري

وذلك انطلاقاً من فكرة أن التنمية البشرية للجميع (تقرير التنمية البشرية 2016، آخر تقرير)، ومن تم ضرورة أن يكون لكل فرد بالمنظمات الحق في التنمية.

4-1- الاستمرارية في تنمية رأس المال البشري

التقدم البشري حسب كلمات مارتين لوثر كينغ "ليس تلقائياً ولا حتمياً، بل هو ثمرة جهد لا يهدأ، وسعي لا يستكين ومن غير هذا العمل الدؤوب يصبح الوقت نفسه مائلاً لقوى الركود الاجتماعي" وفقاً لتقرير التنمية البشرية لعام 2010،

¹ ليلي بعوني، مرجع سبق ذكره، ص 782

² نبى إبراهيم خليل، دور السياحة الداعمة للفقراء في تحقيق التنمية البشرية المستدامة: رؤية لتوظيف تراث الصيد البحري بالإسكندرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 10، العدد 1، ص 330-329

³ ليلي لعجال، مرجع سبق ذكره، ص 21

⁴ ليلي بعوني، مرجع سبق ذكره، ص 784

⁵ ليلي لعجال، مرجع سبق ذكره، ص 30

⁶ ليلي بعوني، مرجع سبق ذكره، ص 784

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
 ويخلص تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سنة 2003، الشروط الأساسية للتنمية البشرية في
 الجدول التالي:

الجدول (3): شروط التنمية البشرية وما يقابلها من أهداف

الشروط الأساسية للتنمية البشرية	مقابلها من أهداف التنمية للألفية
الاستدامة البيئية	الهدف7: ضمان الاستدامة البيئية
الإنصاف. وبخاصة الإنصاف بين الجنسين	الهدف3: الحظ على المساواة بين الجنسين وتمكين النساء
توفير القدرات للبيئة الاقتصادية العالمية	الهدف8: تقوية الشراكة بين الدول القوية والضعيفة

المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية حول أهداف التنمية الألفية: تعاهد بين الأمم لإنهاء الفاقة البشرية، الولايات المتحدة الأمريكية. نيويورك، 2003، ص28

توضّح الشروط أعلاه أساسيا يجب أخذها بعين الاعتبار والتركيز عليها من أجل تنمية رأس المال البشري، ولقد تناول الباحثون الشروط الدقيقة اوان صحّ التعبير " الخاصة" التي ينبغي أن تتوفر في رأس المال البشري عند تنميته، فقد اشترط Jay barney أربعة خواص رئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة. وذلك في العبارة الآتي عرضها، والتي جاءت ضمن مقال له صدر بمجلة " journal of management " تحت عنوان " Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" وذلك سنة 1991.

فعلى حد تعبيره فإن "موارد المنظمة ليست لها إمكانية لتحقيق ميزة تنافسية ما لم تكن ذات قيمة من حيث استغلال الفرص ومواجهة تهديدات المؤسسة، وما لم تكن نادرة سواء تعلق الأمر بالمؤسسات الحالية أو المؤسسات المنافسة المحتملة، وما لم تكن فذة (منفردة خاصة بالمؤسسة لوحدها)، وفي توضيح منه لهذا الأخير بين أحد الأسباب التي من شأنها أن تحققه وهي أن تكون العلاقة بين موارد المنظمة وميزتها التنافسية المستدامة غالبا غامضة، أما فيم يتعلق بالخاصية الأخيرة فتتمثل في عدم إمكانية وجود بدائل مكافئة استراتيجيا لهذا المورد"¹.

وباعتبار أن العنصر البشري بالمنظمة يعتبر أهم مواردها كما سبق وأن أشرنا، فإن Cemal Zehir وزملاءه، ومن خلال مداخلتهم الموسومة بـ « Strategic Human Resource Management and Firm performance : The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation » والمقدمة للمشاركة بملتقى " 12th International Strategic Management Conference" بتركيا عام 2016، بدورهم يبيّنون شروط الاستفادة من المورد البشري كميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، وذلك انطلاقا مما اشترطه Jay barney عام 1991، كما يلي: "الموارد البشرية يجب أن تضيف قيمة للمنظمة، لذلك على تحاول المنظمة جذب العمال الأكثر موهبة ومهارة من بين العاملين المحتملين؛ أن تكون نادرة، لأجل تحقيق ذلك تركز المنظمات في استراتيجياتها لإدارة الموارد البشرية على عنصر المهارة والموهب أما قابلية الموارد البشرية لمهارات فريدة، فيقصد

¹ Jay barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, journal of management, Vol 17, No1, 99-120,1991,pp105-106

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
بها أن تكون الكفاءات والمهارات التي يملكونها خاصة بهم فقط (ينفردون بها)؛ الموارد البشرية ليس لديها بدائل، وهو ما يجعل منها ميزة تنافسية"¹.

هذا، وتدعو نظرية المنظمة المعتمدة على الموارد Resource-Based View of the Firm Theory تدعو إلى المهارات الجوهرية للميزة التنافسية الخاصة بالمنظمة، التي تكتسب من التطورات الداخلية ضمن المنظمة نفسها أو التكنولوجيا العامة التي يتم الحصول عليها من خارج المنظمة وخصائص المهارات الجوهرية هي: القيمة والندرة، غير ملموسة وغير قابلة للتقليد، يمتلك الموهوب مهارات تستحق الاهتمام والاستثمار²، فيما يلي العديد من مصادر القيمة الرئيسية لشركات المعرفة. الأول هو الابتكارات التي أنشأها رأس المال البشري للشركة. تصبح هذه ملكيات للشركة عندما يتم تحويلها إلى أصول فكرية، وعندما تصبح محمية قانوناً تصبح ملكية فكرية. الابتكارات، عندما تقترن بأصول الأعمال الهيكلية، المصدر الرئيسي الثاني للقيمة بالنسبة لشركات المعرفة، يتم تسويقها وتشق طريقها إلى السوق حيث يتم بيعها كمنتجات أو خدمات³.

لكي يكون تراكم رأس المال البشري مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، لا ينبغي أن يكون له بدائل، فمثلاً لو كان للتكنولوجيا القدرة على تعويض المزايا المكتسبة من رأس المال البشري، ستكون بديلاً له، في حين أنه إذا كان رأس المال البشري ذا مستويات عالية، فلن يكون من السهل إيجاد بديل للموارد البشرية التي تتميز بهذا الرأس مال⁴، وإذا كانت المنظمات قادرة على استقطاب موارد بشرية من ذوي القدرة المعرفية العالية، حينئذ سوف يكون لتلك المنظمات مورد بشري نادر⁵.

ولكي تكون الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية المستدامة يجب أن تكون أيضاً غير قابلة للتقليد، التاريخ المتفرد لأي منظمة مثل ثقافتها ومعاييرها يمكن أن تجعل مواردها البشرية غير قابلة للتقليد. الممر الذي قد أخذته إحدى المنظمات خلال الوقت. قد يؤثر على رأس المال البشري الذي تحصل عليه المنظمة وتنميته. أيضاً التاريخ المتفرد للمنظمة (الذي يتضمن ثقافة ومعايير المنظمة)، قد يؤثر على كيفية عمل الأفراد معاً في المنظمة. والذي سوف يكون من الصعب على المنظمات الأخرى أن تقلده، أيضاً قد تكون الموارد البشرية مصدراً للغموض الذي له علة وسبب⁶.

2- متطلبات تنمية رأس المال البشري في المنظمات

لا ينبغي تجاهل المتطلبات التي تحتاجها عملية تنمية رأس المال البشري، والتي نلخصها في ثلاث عناصر رئيسية.

1-2- الانفاق على تنمية رأس المال البشري

بين باتريك رأيت وزملاؤه عام 2015، أوجه الإنفاق على التنمية في رأس المال البشري وذلك من خلال تطرقهم إلى التكاليف المحتملة لتنمية رأس المال البشري، ملخصين أهمها في: "تكاليف البحث عن الخبرات المتقدمة، تكاليف جذب

¹Cemal Zehir, Op cit, p374

²زكريا المطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص110

³ Leif Edvinsson, *Developing a Model for Managing Intellectual Capital*, Op Cit., p363

⁴ باتريك رأيت وآخرون، ترجمة: الخزامي عبد الحكيم أحمد، إدارة الموارد البشرية والأداء: التحديات والإنجازات، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص150

⁵ نفس المرجع، ص150

⁶ نفس المرجع، ص150

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
المهارات التقنية، تكاليف تصميم نظام المعلومات لتسهيل الاستقطاب، تكاليف برامج تنمية العلاقات الإنسانية في مجتمع العمل لتقليل المعارضة بين الأفراد العاملين، تكاليف استخدام الطرق الحديثة لعصف الذهن واكتشاف الموهوبين، تكاليف التدريب والتعليم والتطوير، وتكاليف التحفيزات المادية"¹.

2-2- محاسبة رأس المال البشري (قياسه)

إن الغرض من محاسبة رأس المال البشري ينصب بتزويد المستفيدين بالبيانات والمعلومات المفيدة والموجودة في الكشوفات المالية، وفي ضوء ذلك، فإن الشركات بدورها من خلال ذلك تتمكن من رسملة الاستثمارات في الموارد البشرية، بدلا من التعامل معه كعنصر سلبى (نفقات فقط)، عند حساب صافي الدخل، وهذا بطبيعة الحال يسهل قياسه وحسابه².
إن من أهم المعوقات التي تواجه تنمية رأس المال البشري، هي صعوبة قياسه، ويمكن إدراج المشاكل والصعوبات في قياس رأس المال البشري، في النقاط التالية: "بعض الأصول غير الملموسة يصعب قياسها، فالإبداع مثلا هو جوهر عملية المعرفة وخلق القيمة، ولكن من الصعب التنبؤ بعملية الإبداع ولا بمخرجاتها؛ عدم إمكانية قياس وتقدير العوائد الاقتصادية المستقبلية بأي درجة من التأكيد؛ صعوبة سيطرة المنظمات على عملية مراقبة كل أنواع رأس المال البشري؛ عدم توفر البيانات عن اللا ملموسات المنظمات وكيفية التعامل معها بطريقة تضمن تحسين عملية توليدها وإدارتها واستخدامها بكفاءة؛ نقص الوعي لدى الأفراد العاملين والمستخدمين بأهمية محاسبة رأس المال البشري؛ صعوبة قياس التعلم مدى الحياة وصعوبة قياس التراكم المتحقق منه"³.

حسب إحدى التقارير الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، يرى أن قياس رأس المال البشري يمكن أن يتم بثلاث طرق⁴:

- الطريقة الأولى، تتم عن طريق دراسة وقياس مستوى المعرفة، أي قياس تكلفة التعليم والتكوين، الذي يتوج عادة بشهادة أو دبلوم دراسي، وتكون مصاريف الدراسة مدفوعة عادة من طرف الشخص ذاته أو عائلته أو المؤسسة التي يعمل بها أو الدولة؛
- الطريقة الثانية، تتعلق بدراسة والتأكد من كفاءات ومهارات الأفراد، وذلك عن طريق التقييم المستمر لمعارفهم؛
- الطريقة الثالثة، تحاول تحليل البدائل المتوقعة للإنتاج، المرتبط أساسا بالاستثمار في رأس المال البشري، وذلك بالأخذ في الحسبان مثلا مرجعية الفرد اتجاه سوق العمل، مستوى الأجور والتعويضات، الأمن الصناعي، الوضعية المهنية، وغيرها من المؤشرات.

لكن، وعلى الرغم من أهمية نظرية محاسبة الموارد البشرية، يقول Atul Bansal, Preeti Sharma (2019) أن هنالك بعض العقبات التي تجعل من عملية تقييم العناصر البشرية أمرا غير دقيق، وذلك لعدّة أسباب من بينها: وجود إمكانية لوضع

¹ حسين عجلان حسن، الاستثمار في رأس المال المعرفي بين وحدة القياس وإشكالية التكوين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 18، 2008، 23-46، ص 100

² احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 281

³ مدفوني هندا، مرجع سبق ذكره، ص 136

⁴ مساهل عبد الرحمان، الاستثمار في رأس المال البشري وإشكالية هجرة الكفاءات في المنطقة المغاربية: دراسة مقارنة للسياسات المنتهجة في الجزائر والمغرب خلال (2000-2013)، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص 40

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

النتائج خارج سياق استخدامها الصحيح، فقد يستخدم المديرون هذه المحاسبة كوسيلة للتلاعب بالعاملين، كالتخفيض من قيمتهم كشكل من أشكال العقوبة أو السيطرة¹، ومع ذلك ورغم إمكانية وجود مثل هذه العقوبات إلا أننا نعتقد أن المديرين الذين يرغبون فعلا في تنمية رأس مالهم البشري سيكونون أكثر شفافية في عملية محاسبة عناصرهم البشرية وتحديد مستويات رأس المال البشري، مما يسهل عليهم عملية التقييم.

3-2- التقييم القبلي والبعدي لمستويات تنمية رأس المال البشري

تجدر الإشارة إلى أن التقييم هو المرحلة الأولى والأخيرة في التنمية وبما أن التنمية تتميز بالاستمرارية - كما سبقت الإشارة في شروط التنمية- فإن التقييم يكون بعد آخر مرحلة وقبل الانطلاق في التنمية من جديد، وذلك من اجل تحديد المستويات المطلوبة واتجاه التنمية في رأس المال البشري، وإن ما ينبغي التنبيه إليه هو أن عملية التقييم لا يمكن ان تتم دون قياس، فهي بمثابة مقارنة بين حالة ماضية وحالة حاضرة من أجل التنمية المستقبلية، ومن اجل معرفة مستوى رأس المال البشري، يمكن الاعتماد على المقاييس الكمية الآتي ذكرها:²

- مقياس الابتكار، إذ يرى أن هناك طرق عديدة لقياس الابتكار، مثل النسبة المئوية من المبيعات الممكن إرجاعها إلى الابتكار أو عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة لكل فترة زمنية؛

- مقياس معدل الدوران والخبرة والتعلم، ويشمل متوسط عدد سنوات الخبرة للعاملين، معدل دوران العمل بين العمال، الأقدمية في الخبرة، وهو ما يعادل متوسط سنوات العمل بالشركة، القيمة المضافة لكل موظف وعامل، النسبة المئوية من العملاء المؤكدين، والذين قيمتهم أن يتعلم منهم موظفي الشركة سواء من حيث الاقتراحات أو الشكاوي أو الاستفسارات التي يقدمونها، معدل أو نسبة المبتدئين (النسبة المئوية من الموظفين الذين تقل خبرتهم عن سنتين).

ومن أجل تحديد مستوى رأس المال البشري على المستوى الجزئي بشكل كفي، ينبغي صياغة التساؤلات الآتية: "ماهي أهم المهارات التي يمتلكها العاملون من وجهة نظر العملاء؟، ولماذا؟؛ أي المهارات والمواهب أكثر أهمية للموظفين من وجهة نظرهم؟؛ هل يمكن معرفة الفرق بين المهارات ذات القيمة للعملاء وذات القيمة للعاملين؟؛ أين يعمل المديرين ذوي الكفاءة في المنظمة؟ وكيف يقومون بأدوارهم؟؛ ما هي النسبة المئوية للمديرين الذين لديهم خطط متكاملة لتدريب وتكوين موظفيهم؟؛ هل يقومون بعمل الأشياء التي تقوم بالمنظمة؟ متى يعمل المنافسون؟؛ لماذا يترك الأفراد وظائفهم الحالية إلى أماكن أخرى؟؛ ما هي سمعة أو شهرة المنظمة في سوق العمل مقابل شهرة وسمعة المنافسين؟"³.

لا بأس بأخذ هذه العناصر بعين الاعتبار عند الرغبة في تحديد مستويات تنمية رأس المال البشري، لكن نعتقد أن تقييم مستويات هذه التنمية لا يكون دقيقا إلا عند معرفة البعد المراد قياسه، أو بعبارة أخرى تحديد المرحلة التي بموجبها ستم عملية التنمية، خاصة وأن لكل مرحلة مميزاتها وخصائصها ما يجعل من طريقة تقييمها مختلفة عن الأخرى.

¹ Atul Bansal, Preeti Sharma, An Empirical Evaluation on Performance of Organization through Human Resource Accounting (HRA): A Study on Selected Corporate Units of India, Indian Journal of Finance and Banking, Vol 3, No1, 2019, p10

² مساهل عبد الرحمان، الاستثمار في رأس المال البشري وإشكالية هجرة الكفاءات في المنطقة المغاربية: دراسة مقارنة للسياسات المنتهجة في الجزائر والمغرب خلال (2000-2013)، أطروحة دكتوراه في التسير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص42

³ نفس المرجع، ص42

المبحث الثالث: استراتيجيات تنمية رأس المال البشري في المنظمات والعوامل المؤثرة فيها

بعد التطرق إلى أبعاد تنمية رأس المال البشري المتفق عليها بين الباحثين، وشرحها، سيتم التعرض إلى الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تنمية رأس المال البشري، مستشهدين بذلك بأنجح التجارب العالمية بهذا الصدد، وهي شركة هواوي على سبيل المثال لا الحصر.

المطلب الأول: أبعاد ومراحل تنمية رأس المال البشري في المنظمات

من وجهة نظر الإدارة، فإن رأس المال البشري عبارة عن مخزون يمكن إنشاؤه وتطويره وتراكمه واستخدام¹، الشركات ينبغي أن تركز على زيادة مزايا الموارد البشرية الخاصة بهم، من خلال رأس المال البشري، وتأهيله بالمهارات فائقة المستوى والاحتفاظ به، سعياً لامتلاك قابليات أعلى، لتكون بالنهاية أكثر تنافسية في الأسواق العالمية مقارنة بالشركات الأقل توجهها في هذا الخصوص²، ويمكن للمؤسسات زيادة رأس مالها البشري من خلال جذب الأفراد ذوي المهارات العالية من السوق الخارجي، أو من خلال تطوير المهارات الداخلية لأعضائها الحاليين في الأخير، يتم الاحتفاظ بدور كبير عن طريق الاحتفاظ بالموظفين³، ومن أجل تنمية يعتقد أنه من واجب المنظمات الاهتمام بالجوانب الآتية:⁴

- استقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، الاختبار واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين؛
 - إغناء رأس المال البشري وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل الشركة؛
 - المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة؛
 - إيجاد بيئة التعلم تتميز الشركات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تجذبهم شركات منافسة أخرى ولذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.
- عناصر تنمية رأس المال البشري بناء على ما جاء في بحث غانم أرزوقي العزاوي، حول استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، تتمثل في:⁵

¹ Nicoleta Maria, Op cit, p175

² أحمد علي صالح، سعد علي العززي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص296

³ Paula Benevene, Michela Cortini, **Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs: Leadership, organizational culture and human resource management**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 11 No. 2, 2010, pp123-139.. DOI 10.1108/14691931011039642 p124

⁴ أحمد قايد نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 6.

⁵ غانم أرزوقي العزاوي، استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، vol9, n28, 2013، ص ص60-61

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

- العمل الجماعي، بحيث يعتبر أنه مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة وليس المتماثلة، يعملون بتعاون لا يتنافس معاً نحو تحقيق الأهداف الفردية وأهداف الفريق وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنظمية؛
- الإدارة بالاستثناء: هي أسلوب إداري يتم من خلاله تحديد المسؤوليات والوظائف بدقة، دون تدخل الإدارة إلا في حال وقوع انحرافات تعيق الوصول إلى الأهداف المنشودة؛
- زيادة تحديات العمل: من خلال إضافة مهام وواجبات جديدة في وظائف العاملين أو نقلهم إلى وظائف أخرى؛
- استمرارية تطوير المعايير: وضع معايير جديدة لتطوير رأس المال البشري بما يواكب التطورات التي تشهدها بيئة العمل، وذلك من خلال التدريب المكثف لعاملها؛
- التقويم العادل الموضوعي: من خلال التقويم المنصف والجاد، وتقديم الاستحقاقات الصحيحة من تحفيز وثناء للعاملين.

على العموم واستناداً إلى ما تناولناه أعلاه من آراء مختلف الباحثين حول جوانب تنمية رأس المال البشري، يمكن ملاحظة إجماعهم على أربعة عناصر (أبعاد) لتنمية رأس المال البشري، كما هو موضح في الشكل الاتي.

الشكل رقم(11): أبعاد تنمية رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة

إن أبعاد تنمية رأس المال البشري المتمثلة في العناصر الموضحة في الشكل أعلاه، هي في الحقيقة مراحل لتنمية رأس المال البشري، حيث من المفترض أن يتم جذب رأس المال البشري ثم استثماره ثم تنشيطه ثم المحافظة عليه، ولكن ينبغي التنويه إلى أن للمنظمات رأس مال بشري أصلي يعمل لديها، ومن ثم قد تحتاج لتنشيطه والمحافظة عليه، وقد تؤثر تلك الأبعاد على بعضها البعض، ومن أجل معرفة إمكانية ذلك، نحاول فيم يأتي التطرق إلى كل بعد من أبعاد تنمية رأس المال البشري على حدا.

1- جذب واستقطاب رأس المال البشري في المنظمات

جذب رأس المال البشري هو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف¹، ويراد به أيضاً: "يراد بعملية الاستقطاب تحديد القوى العاملة المتوقعة من خلال التحفيز والتشجيع لحملها على طلب العمل في وظائف محددة في المنظمة، أنه عمل إيجابي لأنه يتضمن دعوة من يمتلك المؤهلات من سوق العمل للتقدم لشغل أحد هذه الوظائف ومن ثم اختيار المناسب

¹ وائل معوض وآخرون، استقطاب الموارد البشرية في المجال الرياضي من وجهة نظر العاملين في الاتحاد الرياضي العام في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الصحية، مجلد39، العدد 5، 2017، ص33

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

منهم¹، تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة). والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف²، وتتضمن الحاجة إلى الاستقطاب لأي من المرشحين حسب مجموعة من البدائل منها: "تتوفر فرصة لأشغال الوظيفة؛ استبدال الفرصة المتوفرة؛ التعيين في الوظيفة الناجمة عن الاستقالة؛ الاستقطاب بعد تدقيق الاحتياطي"³، ويهدف الاستقطاب إلى تحقيق الأهداف التالية⁴:

- تحديد الأفراد الذين سيتم استقطابهم حاضرا أو مستقبلا وفق مؤهلاتهم العلمية واختصاصاتهم وخبرتهم؛
- استقطاب أكبر عدد من الأفراد للتقدم للعمل في المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة في عملية الاستقطاب، ولياتح للمؤسسة إمكانيات كبيرة في المفاضلة والاختيار.

هناك عدّة عوامل تحدد نطاق النشاط الاستقطابي بالنسبة للمنظمة: "حجم المنظمة؛ فالمنظمة الكبيرة التي يعمل بها مائة ألف عامل ستقوم بالتأكد بالبحث عن مرشحين محتملين بمعدل أكبر بكثير من منظمة يعمل فيها مائة عامل فقط؛ الظروف المحيطة بسوق العمل؛ الخبرة السابقة للمنظمة في مجال استقطاب القوى العاملة ومدى فعالية جهودها الماضية في الجذب والحصول على العاملين؛ ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة؛ اتجاه المنظمة نحو التوسع أو الانكماش؛ طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة"⁵، من أجل جذب رأس المال البشري يتعين على المنظمات التركيز على: "استقطاب العناصر الأفضل من بين المرشحين الذين يتلاءمون مع ثقافة وأخلاق وبيئة المنظمة؛ التركيز على الحفاظ على الموظف بعد اختياره؛ التركيز على التدريب والتطوير"⁶.

من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية والتي تتمثل بما يلي⁷:

- تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة، حيث يقوم الأشخاص بالتقدم بطلبات التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني؛
- عن طريق الإعلان: سواء كان لإعلان بالصحف أو الراديو والتلفاز وكذلك في المجالات؛
- مكاتب التوظيف (الاستشارات، وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشأن حيث أصبحت هذه طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي؛
- المؤسسات التعليمية: حيث تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنيّة دور فعال في توظيف الخريجين حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنيّة مع المنظمات وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من أجل العمل في هذه المنظمات؛

¹ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص103

² احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص208

³ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص109

⁴ وائل معوض و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص234

⁵ نفس المرجع، ص233

⁶ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص106

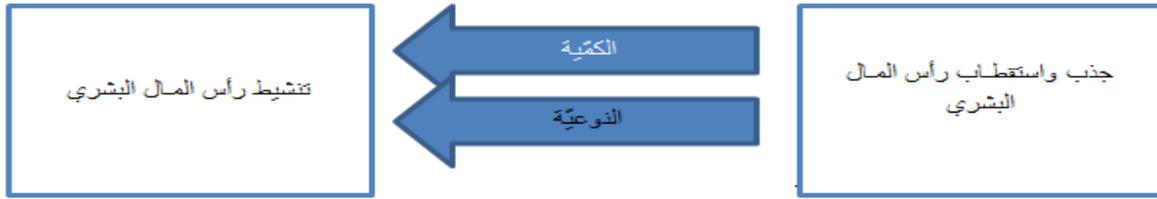
⁷ احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص210

- التّقايات العمالية، حيث تسعى هذه النقابات لتأمين العمل للأفراد المنتسبين إليها وبالتالي تساعد على تقليل نسبة البطالة.

إن من أهم العوامل التي تجذب المتميزين نحو المنظمات هي السمعة، هذه الأخيرة التي تجعل لهم صورة ذهنية معيّنة، حيث يقول حمد الظالمي (2016) "أن تكون السمعة إيجابية أصبح هدفا أساسيا تسعى إلى تحقيقه كل الشركات والمنظمات من خلال الأداء الجيد الذي يتفق مع احتياجات الجمهور"، ويضيف: "إن لاشك أن أصحاب المصالح والمدراء التنفيذيين وكذلك العاملين يفضلون التعامل مع المنظمة التي تتمتع بسمعة جيدة، وان من الخصائص التي تنتج السمعة الجيدة هي ما يتمتع به القادة والمديرين وكذلك العاملين بالنزاهة والأخلاق التي تشكل اهم خواص الشخصية التنظيمية"¹، وان دل ذلك على شيء فإنه يدل على أن القيادة الإدارية بالمنظمات لها علاقة بانجذاب العاملين إليها وذلك من خلال ما تلعبه القيادة الإدارية في تحسين سمعة المنظمات.

تجدر الإشارة انطلاقا مما سبق، إلى أن جذب واستقطاب الكفاءات البشرية إلى المنظمات، سيدفع بالعاملين إلى بدل جهود أكبر داخل التنظيم، سواء أكان هؤلاء العاملين الحاليين أم جدد، فالجدد يسعون لفرض انفسهم بالمنظمة ما يجعلهم يبدون افضل ما لديهم، أما هؤلاء الحاليين أو القدامى فإنهم سيخشون من فقدان مكانتهم بالمنظمة، ما يدفعهم لبدل الغالي والنفيس من أجل بلوغ مستويات زملائهم، ومن تم فإن الجذب للكفاءات البشرية هو احد اهم مصادر وآليات تنشيط رأس المال البشري، سواء من حيث النوع أو الكم.

الشكل(12): تأثير جذب رأس المال البشري على تنشيطه



المصدر: من إعداد الباحثة

2- تنشيط رأس المال البشري في المنظمات

يتم تنشيط رأس المال البشري وفقا لما جاء في بحث زكار علي احمد، أفسر علي مرادي (2018) من خلال: "تشجيع روح الإبداع والابتكار؛ التشجيع على إقامة الحلقات النقاشية؛ إيلاء كل فرد يتجنب الروتين في أعماله اهتماما خاصا"²، ووفقا لما تناوله بحث فريد خميلي (2015)، فإنه يمكن تنشيط رأس المال البشري من خلال: إيلاء رأس المال البشري أهمية كبيرة في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف: التشجيع على الإبداع؛ تنمية الروح المعنوية للعاملين (معنوياتهم)، تشجيع العمل الجماعي؛ النقاش من أجل حل المشكلات³، وأثبتت نفس الدراسة أن تنشيط رأس المال البشري يرتبط ارتباطا قويا

¹ محمد الظالمي، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 1، 2016، ص14

² زكار علي احمد، أفسر علي مرادي، قياس اثر رأس المال الفكري محاسبيا في تنمية القدرات لدى طلبة الجامعات: بحث ميداني في جامعة البوكلن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد15، العدد486، 2018، 4-511، ص504

³ فريد خميلي، اثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الإبداعية: دراسة حالة شركات التأمين بولاية الطارف في الجزائر، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد51، 2015، ص345

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

بتنمية القدرات الإبداعية (85%)، وأن تنشيط رأس المال البشري يفسر 72% من التغيرات الحاصلة في درجة تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بشركات التأمين لولاية الطارف بالجزائر، والاهم من ذلك كله هو انه كلما ازدادت نسبة تنشيط رأس المال البشري كلما ساهم ذلك في ارتفاع مستويات تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بشركات التأمين بمعدل 51%.

وإن من أهم الذين يمكن للمنظمة من خلالهما الحكم على أنّ هناك تنشيطاً لرأس المال البشري هي "الدافعية للإنجاز"، والتي عبّر عنها وصطاني (2010) عنها بكونها: "تكوين فرضي يشير إلى عدد من المظاهر السلوكية مثل السعي لبذل الجهد والتحصيل ومواجهة الصعاب والسعي نحو التفوق والمثابرة للوصول إلى أهداف بناء على التخطيط الدقيق وإتقان العمل والمهام في إطار استغلال ممكن وفي ضوء معايير للجودة الشاملة للأداء؛ استعداد أوسمة في الشخصية وبالتالي فإن للفرد نصيب منها بدرجات متفاوتة؛ مقاومة الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل التي قد يتعرض لها الفرد؛ الميل إلى وضع مستويات عالية في الأداء والسعي نحو تحقيقها؛ هدف ذاتي ينشط السلوك ويوجهه نحو تحقيق النجاح في العمل؛ منافسة الآخرين ومحاولة التفوق عليهم"¹.

ويتفق الباحثون على أن والطموح والمثابرة والتحمل هي احد اهم مكونات الدافعية للإنجاز، ومن الجميل ان يعمل المديرين على بث هذا الدافع لدى العاملين بمنظماتهم، لكن الأجل سيكون عندما يوفق المديرين في تحريك دافعية الكوادر البشرية المتميزة بالمنظمات والتي تشكل رأس مال بشري لها، ومن تم تنشيط مواهبهم وقدراتهم المختلفة على الإبداع وتقديم الأفضل للمنظمة، ولا يمكن اعتبار الدافعية للإنجاز كفيتمين مقوي فقط لهؤلاء المتميزين بالمنظمات، بل على المديرين السعي لجعل هذا الأمر بمثابة روتين غذائي لهم لضمان الاستمرار في عملية تنشيط رأس المال البشري بمنظماتهم.

إن الدافعية للإنجاز من شأنها إن تحقق الرضا الوظيفي للعاملين، هذا الأخير الذي يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه الوظيفة التي يعبر عنها بمدى إشباع المنظمة لحاجات الفرد²، وينعكس إيجابيا على تنشيطهم لمهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم ومواهب المتميزة³، وهو ما أثبتته نتائج دراسة طويل كريمة (2008)، ولا يتأثر الرضا الوظيفي بالدافعية للإنجاز فقط، وإنما يتأثر بالعدالة التنظيمية، فكلما كانت هناك عدالة تنظيمية كلما زاد ذلك من رضا العاملين الوظيفي في منظماتهم⁴.

لكن، من الأمور التي تقف عائقا أمام تنشيط الكفاءات البشرية هو موضوع الاغتراب الوظيفي، الذي يعبر عنه هشام عبد الله حمد عليان (2018)، بأنه: "حالة من التدهور النفسي والمهني الناتج عن زيادة الحساسية للضغوط المجتمعية

¹ عفاف وصطاني، دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط بمدينة سطيف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص 59

² نايف عاصي، هدى حسين، الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني، مجلة القادسية للعلوم الادابية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 200، ص 100

³ طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية لصناعة السيارات بالروبية، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008، ص 256

⁴ علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 4، 2012، ص 66

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
والمهنية وما ينتج عنه من أحاسيس سلبية، فيصل الفرد العامل إلى حالة يفقد فيها الرغبة في العمل، فضلا عن تدهور الإنتاجية والتطوير في أداء أعماله"¹.

يتفق الباحثون على أن أبعاد الاغتراب الوظيفي هي:²

- **العجز: Powerlessness**، ويعني عدم قدرة الفرد على السيطرة على الأحداث والمجريات مع عدم قدرته على التأثير في المواقف الاجتماعية التي يتعرض لها مع عجزه عن السيطرة على تصرفاته وأفعاله ورغباته، وهذا بالتالي ما يجعله غير قادر على تقرير مصيره، فمصيره وإرادته تتحددان من قبل عوامل وقوى خارجة عن إرادته الذاتية؛
- **اللامعنى: Meaninglessness**، يشير هذا البعد إلى شعور الفرد بأنه يفتقر إلى وجود مرشد أو موجه للسلوك والاعتقاد، والفرد المغترب هنا يشعر بالفراغ الهائل نتيجة لعدم توافر أهداف أساسية تعطي معنى لحياته وتحدد اتجاهاته، وتستقطب نشاطاته وتتفق مع اهتماماته وطموحاته؛
- **غياب المعيارية: Normlessness**، تعني عدم تمسك الفرد بالمعايير والضوابط والأعراف الاجتماعية، وشعوره بأن الوسائل والسبل غير الشرعية مطلوبة وضرورية لإنجاز الأهداف وان تعاكست مع القيم والعادات السائدة، وهذا يعني اهتزاز القيم والمعايير داخل المجتمع للانهايار الذي يلحق بالبناء الاجتماعي واتساع الهوة بين أهداف المجتمع وقدرة الفرد للوصول إليها ما يؤدي إلى استحسان المعاني والمقاصد غير المرغوب فيها اجتماعيا لتحقيق الأهداف.
- **العزلة الاجتماعية Social Isolation**، يشير هذا البعد إلى شعور الفرد بالعزلة والعزلة عن المحيطين به سواء داخل المنظمة أو خارجها ولذلك تضعف لديه روح الانتماء للجماعة التي يعمل معها وكذلك تنخفض فعاليته في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو نوع من ضعف الروابط الاجتماعية بسبب الشعور بالعزلة عن الأهداف والمعايير السائدة وليس بسبب ما يتعلق بعلاقات الصداقة مع الآخرين.
- **الاجتراب عن الذات Self- estrangement**، هذا النوع من الاغتراب يتمثل في انفصال الفرد عن ذاته، وعدم التطابق معها أي أنه يخلق ذاتا غير حقيقية نتيجة لتأثيرات الضغوط الاجتماعية، وبما تحمله من نظم وأعراف وتقاليده بكل تناقضاته مما قد يؤدي إلى طمس الذات الحقيقية للفرد، بحيث يكون غير قادر على إيجاد الأنشطة والفعاليات التي تكافئ قدراته وإمكاناته، وهذا قد يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا عن ذاته، ويفقد صلته الحقيقية بذاته، وقد يرفض كل ما يحيط به وكذلك قد يصاحبه الشعور بالضيق لكل ما هو قائم حوله.

يعتقد منصور الزاهي (2007)، أن هناك علاقة بين الاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز، ويبيّن ثلاث اتجاهات للباحثين بهذا الصدد:³

¹ هشام عبد الله حمد عليان، مدى توافر مسببات الاغتراب الوظيفي في المنظمات العامة: (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية كركوك)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2018، ص 22

² رنا ناصر صبر، أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاجتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لعينة من الممرضين والممرضات بمستشفى البرموك التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37، 2013، ص 252

³ منصور بن زاهي، الشعور بالاجتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات: دراسة ميدانية بشركة صوناطراك بالجنوب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 58-59

- الاتجاه الأول (الاتجاه السلبي)، يرى أصحاب هذا الاتجاه أن هناك علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي على الدافعية للإنجاز، بمعنى أنه كلما زاد الاغتراب الوظيفي انخفض معدل الدافعية للإنجاز والعكس، ويؤيد هذا الاتجاه (هورثون)، حيث توصلت دراسته في الثلاثينات من القرن العشرين إلى أن عدم الاهتمام بالعاملين من حيث اشباع حاجتهم المادية والمعنوية في العمل، والاستماع لشكواهم، وإهمال مشاركتهم في الإدارة، يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، ومن ثم في الاغتراب عن العمل نتيجة عدم اشباع حاجاتهم، وبالتالي انخفاض مستوى الدافعية للإنجاز؛

- الاتجاه الثاني: (الاتجاه الايجابي)، يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاغتراب الوظيفي نتيجة لعدة عوامل داخل المنظمة مثل عدم الحصول على المافآت التي ترتبط بدورها بضرورة الإهمال وعدم قيام العامل بالمهام المكلف بأدائها، ويؤيد هذا الاتجاه "فروم" الذي يعتبر أن الاغتراب يكون نتيجة للأداء الذي تتبعه عواقب سلبية، حيث أن العامل يشعر بمعاناته من أسباب الاغتراب مرتبط ارتباطاً وثيقاً بانخفاض مستوى الدافعية للإنجاز، ومستوى أدائه حتى يصل إلى الأسباب التي تدفعه للرضا عن العمل؛

- الاتجاه الثالث، لا يرى هذا الاتجاه أية أهمية لتأثير الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين ويفترض هذا الاتجاه أنه في بعض الأحيان يكون الموظف يعاني من آفة الاغتراب الوظيفي لكن ليس له تأثير على مستوى دافعيته للإنجاز ومستوى أدائه، وأنه في بعض الأحيان يمكن زيادة الدافعية للإنجاز بالضغط أو باستخدام الأساليب الديكتاتورية في القيادة، ومن ثم يكون مستوى الدافعية للإنجاز والأداء مرتفع في ظل وجود مشاعر الاغتراب الوظيفي، فقد تكون أصول الاغتراب قد تكون نفسية، كما أشار آخرون إلى علاقة الاغتراب الوظيفي بالشعور بعدم الرضا وبعدم الإنجاز

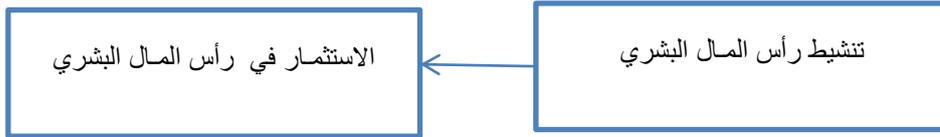
هذا وقد تبين أنه توجد علاقة ارتباط بين علاقة العامل بزملائه في العمل والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0,05 بنسبة 44,9%، ويرى الباحثان يوسف بحر، مياسة سلطان (2013)، إن العلاقة الإيجابية بين الموظف وزملائه في العمل متمثلة بالتنظيم الجيد والتعاون بينهم، بالإضافة إلى النظرة الإيجابية والثقة المتبادلة بين الموظف وزملائه من شأنها أن توفر الأجواء التنظيمية المناسبة للإبداع والتميز في العمل، وتحفيز العاملين لتنمية وتطوير مستوى أهدافها بكفاءة وفعالية، كما أن العلاقة السلبية بين الموظف وزملائه في العمل تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين، مما يعني أن الاهتمام بعلاقة الموظف بزملاء العمل هام وضروري ويجب على المعنيين التركيز عليه لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة - وفقاً لهما-، فالعلاقات مع الزملاء تلعب دوراً هاماً في تنشيط رأس المال البشري في المنظمات، ولا يجب إهمالها بتاتا.

على العموم، إن المشترك بين جميع أنواع المهارات هو أنه بالإمكان اتقان أية مهارة ومهما كانت درجة صعوبتها عن طريق التدريب والممارسة وأخذ الدورات التدريبية والتعليمية فقط، إضافة إلى توفر الرغبة الكاملة للتعلم، فبدون الرغبة في التعلم لن تكون هناك مهارات جديدة ولن يكون هناك تطوير للذات¹، حيث يلعب التعليم والتعلم من خلال العمل أدواراً لا تنفصل كمصادر لرأس المال البشري، فمن ناحية ينبغي دائماً استكمال ما يدرس بالمدرسة بالممارسة العملية حيث يحدث التعلم من خلال العمل أثره، ومن ناحية أخرى تتطور العملية التعليمية ذاتها باستيعاب كل المهارات والمعارف الهامة التي قد

¹ ولاء راتب، تنمية المهارات والسلوكيات الإيجابية في حياتنا، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 8

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
تظهر بشكل مستقل أثناء التعلم من خلال العمل، ولا ينبغي التقليل من أهمية هذا الاستيعاب، فالحقيقة أن كثيرا من المهارات تنشأ ف السوق قبل أن يتم تحليلها وتصنيفها وإدخالها في النهاية في النظام التعليمي¹.
ما سبق يتضح أن تنشيط رأس المال البشري يؤثر على مستوى الاستثمار فيه، وذلك تأثيرا إيجابيا، كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم(13): تأثير تنشيط رأس المال البشري على الاستثمار فيه



المصدر: من إعداد الباحثة

3- الاستثمار في رأس المال البشري

يعرف المصري (2003م) الاستثمار في رأس المال البشري على أنه: "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عنه"²، ولعل هذا التعريف يشير بقوة إلى أهمية التعليم في استثمار رأس المال البشري، وبهذا الصدد يضيف كل من "عيادي عبد القادر"، و"لعريفي عودة" أن: "التعليم يساهم في تراكم المال البشري، حيث تشير نظريات النمو الاقتصادي إلا أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل، ويزداد التقدم بسرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليما"³.

نظرا لصعوبة قياس الاستثمار في رأس المال البشري، فإن يركّز على خمس أمور رئيسية من شأنها تحسين القدرات البشرية، وهي:⁴

- المرافق والخدمات الصحية، مصممة على نطاق واسع لتشمل جميع النفقات التي تؤثر على متوسط العمر المتوقع والقوة والقدرة على التحمل، وحيوية وصلاحية الناس؛
- التدريب على العمل، بما في ذلك التدريب المهني على الطراز القديم الذي تنظمه الشركات؛
- التعليم المنظم رسميًا في المرحلة الابتدائية والثانوية والعالية؛

¹ محمد منير عودة شبير، مرجع سبق ذكره، ص41

² عبد اللطيف مصيطفى، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، 2009، ص26.

³ عيادي عبد القادر، لعريفي عودة، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة حسبة بن بو علي الشلف (الجزائر)، ص3.

⁴Theodore W.Schultz, Op Cit, p9

- البرامج الدراسية للبالغين التي لا تنظمها الشركات، بما في ذلك برامج الإرشاد للبالغين التي لا تنظمها الشركات ، بما في ذلك برامج الإرشاد وخاصة في الزراعة؛
- هجرة الأفراد والأسر للتكيف مع فرص العمل المتغيرة. (الهجرة الداخلية).

يركز الاستثمار في رأس المال البشري داخل المنظمات على كل من التعليم والتدريب، إلا ان الواقع يظهر أن التدريب يأخذ القسط الأوفر من الاهتمام لونه يؤدي الى علاقة مباشرة بين العامل والعمل او الوظيفة التي يؤديها، كما أن بعض الدراسات أثبتت أن هنالك علاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي في المنظمات، حيث أن العاملين الذين يتلقون دورات تدريبية معينة سيكونون أكثر قدرة على تعلم خبايا مهنتهم والتميز فيها ومن سيعزز ذلك من مهاراتهم في أدائهم لتلك الوظائف، وان من أبرز الدراسات التي تناولت هذا الجانب، دراسة شيرين عمر أمرو وآخرون(2019)، التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لعملية تدريب وتمكين العناصر البشرية داخل المنظمات بتعزيز مقدرات الإبداع الاستراتيجي المتمثلة في التعلم التنظيمي وفرق العمل ، وبالتحديد في المعهد التقني عقرة إقليم كردستان العراق¹،

لكن ينبغي التنويه إلى أن الهدف من تدريب العاملين في الحقيقة ليس الاستثمار في خبراتهم ومهاراتهم فقط وتنميتها، وإنما سيتجاوزه إلى تنشيط رغبتهم في توظيف تلك المهارات والخبرات والمعارف والمواهب المميزة التي يمتلكونها -على حد تعبير -، ويمكن بلورة رسالة التدريب ضمن مجموعة من النقاط لعلّ من أهمها: "رفع الروح المعنوية حيث أن امتلاك المهارات العالية يؤدي إلى زيادة العاملين بالأمن والاستقرار والطمأنينة، مما يرفع الروح المعنوية لديهم؛ قلّة الإشراف حيث أن التدريب يساعد العامل على أن يشرف هو بنفسه على أدائه؛ قلّة دوران العمل حيث أن تدريب الأفراد وزيادة مداركهم، يزيد من تعلقهم في العمل، ويحول دون تطلعهم للاشتغال خارج مؤسساتهم؛ وفرّة القوة الاحتياطية للمؤسسة، حيث يشكل التدريب مصدرا مهما للطلبات الملحة التي تفوق الإمكانيات المتوافرة في سوق العمل، وبذلك تتمكن المراكز التدريبية في مد المؤسسات بالقوة العاملة المدربة بالأعداد التي تحتاجها"²، كما أوضحت دراسة Masood Asim (2013) لمجموعة من العاملين بالجامعات الباكستانية، أن التحفيز يؤثر على مستويات التدريب والتي بدورها تؤثر على أداء الموظفين³.

من جهة أخرى، إن الاستثمار في تدريب الكفاءات البشرية من شأنه أن يكون احد العوامل المساهمة في الحفاظ على رأس المال البشري بالمنظمات، فقد أظهر مسح مقطعي لعينة مكونة من 343 متدربا من مجموعة واسعة من المنظمات الخدمية بالنرويج، أن هنالك علاقة بين فرص التدريب المتاحة وبين أداء الوظيفية و سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتبين أن العلاقة بين فرص التدريب ونوايا الدوران في العمل توسطت جزئيا بدافع الموظف الداخلي⁴.

¹ شيرين عمر أمرو وآخرون، دور استراتيجيتي تدريب الموارد البشرية وتمكينها في تعزيز مقدرات الإبداع الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في المعهد التقني عقرة بإقليم كردستان العراق العراق، مجلة جامعة كوية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد1، 2019، ص98

² راجح بوقرة، حميدة زواوي، إمكانية التوافق لسياسات التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع تطبيق الستة ميغا: دراسة حالة مؤسسة كوندور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد30، 2012، ص30

³ Masood Asim, **Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan**, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol 3, No 9, 2013, p1

⁴ Anders Dysvik, Bård Kuvaas, **The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes**, International Journal of Training and Development, 2008, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00301.x>

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

هذا، وتوصلت دراسة سمير بن عياد، أحمد بديار (2014) إلى أن سياسة التدريب والأجور لها أهمية في التأثير الإيجابي على مدى انتماء العامل للمنظمة، فقد توصلت إلى وجود ارتباط طردي في علاقة درجة مرونة الأجور والمكافآت للغير في أداء العامل الناتج من التدريب ورغبته في البقاء من عدمه بالعمل، وتبدو هذه النتيجة منطقية، لأنه في حال ادراك العامل لعدم إمكانية العمل في إشباع حاجاته، فإن ارتباطه بالشركة كمصدر لإشباع هذه الحاجات ينخفض، ثم ينخفض ولاؤه للعمل والتزامه به، وتنخفض رغبته ونيته في البقاء في العمل، ومن ثم فإن النية تتحول إلى سلوك العامل في ترك العمل فعلاً¹.

وتظهر الحاجة إلى الاستثمار في حال عدم توفر المعرفة الجيدة لدى العاملين الحاليين أو المستقبليين بوظائفهم، ومن أجل تدارك هذا الوضع فإما أن تقوم المنظمات باجتذاب أفراد يمثلون رأس مال بشري المنظمة، وإما أن تكتفي بعمالها، وتسعى إلى تعليمهم وتطويرهم، ما يقودنا للقول بأن تنشيط رأس المال البشري من شأنه أن يساهم في التقليل من تكاليف الاستثمار في رأس المال البشري من جهة كون العاملين قد يلجؤون إلى تطوير ذواتهم لفرض وجودهم، كما أن كمية الاستثمار في رأس المال البشري بالمنظمة فتحكمها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري أيضاً، حيث تركز على حقيقة قرارات المنظمة بشأن الاستثمار في رأس المال البشري، الذي سيعتمد على المنفعة المستقبلية المحتملة²، ومن ثم تتأثر النوعية أيضاً.

استناداً إلى الطرح أعلاه يتسنى لنا التعبير عن العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتنشيطه والمحافظة عليه، من خلال الشكل الآتي.

الشكل رقم (14): تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على تنشيطه والمحافظة عليه



المصدر: من إعداد الباحثة

4- المحافظة على رأس المال البشري

إن المقصود بالمحافظة على رأس المال البشري، العمل على استبقاء العاملين من ذوي الكفاءات العالية، سواء تمثلت في خبرات أو مهارات أو معارف أو قدرات مختلفة كالمواهب، وذلك بغية اجتناب خسارة جزء من رأس مالها البشري، وكذا تفادي البحث عن مصادر جديدة للاجتذاب أفراد بتلك المميزات، لم يهتم الباحثون كثيراً بموضوع المحافظة على رأس المال البشري بالمنظمات، ومع ذلك اعتبروه عنصراً أساسياً في تنمية رأس المال البشري كما وسبقت الإشارة، ويعتبر حاكم

¹ سمير بن عياد، أحمد بديار، تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على سلوك العمال داخل الشركة: دراسة حالة شركة الاتصالات "نجمة" الجزائر،

مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 6، 2014، ص 220

² زكريا المطلق الدوري، يعرب عدنان السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 110

احسوني مكرود الميالي (2011)، أن من أهم العناصر التي من شأنها تعزيز المحافظة على رأس المال البشري هي: "التحفيز؛ الرضا الوظيفي؛ الاعتبارات الفردية وتقدير المتميزين؛ مراعات الموازنة بين متطلبات الوظيفة مع شاغلا ورغبته"¹.

مع ذلك نعتقد أنه من أجل إدراك مساهمة المنظمات في المحافظة على رأس المال البشري، يجب الانتباه إلى مستوى ما يظهره العاملين من العناصر الآتية:

1-4- الانتماء الوظيفي، يعبر عن الانتماء التنظيمي بالاستجابة تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بالمنظمة ككل بما فيها من أهداف وقيم، ويؤدي الشعور بالانتماء التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإنخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل بدل الكثير من الجهد وتحسين الأداء مما يؤثر على إنخفاض كلفة العمل وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق النمو والازدهار².

2-4- الولاء التنظيمي، الولاء في اللغة يعني النصرة، أما اصطلاحا فهو تلك العاطفة الوجدانية للفرد نحو منظمته أكثر من الارتباط لأسباب نفعية، ويعبر الولاء عن استعداد الفرد ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن تم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها³، يبدو من التعريف أن هنالك تشابها كبيرا بين الانتماء والولاء، ومع ذلك فيمكن اعتبار أن الولاء أعمق معنى من الانتماء، فالانتماء إلى المنظمة لا يعني بالضرورة الولاء لها حسب رأينا، فحين يكون العامل أكثر ولاء للمنظمة سيكون أكثر تمسكا بها حتى أثناء الضغوطات بل سيسعى جاهدا لإخراجها من محتتها، والخذ بها إلى بر الأمان.

3-4- الالتزام التنظيمي، يعرف الالتزام التنظيمي على أنه: "مجموعة من المواقف والمشاعر والقيم والممارسات التي تسهم في تحقيق مصلحة المنشأة، وتدفع العامل لزيادة ارتباطه بها، فهو ينعكس حتما على تطوير المنظمات ويساعد في نموها وبقائها"⁴، ولقد توصلت دراسة وردة لعزیز (2010) إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي ككل والاحترق النفسي ككل، وكان الارتباط عكسيا، وقام بتفسير ذلك بأن العامل مرتبط نفسيا بمؤسسته، والذي يتميز بقبول أهداف المنظمة وقيمها مع رغبة قوية للاستمرار في عضويتها، نتوقع أن يكون مستوى الاحتراق لديه ضعيفا⁵.

4-4- المواطنة التنظيمية، يعرف سلوك المواطنة التنظيمي على أنه السلوك الطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها⁶، ومن أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ما سيأتي⁷:

- "الإيثار (Altruism)، وهو السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة الرؤساء والزلاء في المهام المتعلقة في العمل وكيفية إنجازه أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة إلى مساعدة زبائن وعملاء المنظمة؛

¹ حاكم احسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في معمل سميت الكوفة.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، العدد 21، 2011، ص166

² نايف عاصي، هدى حسين، مرجع سبق ذكره، ص100-101

³ سارة علي خضر أحمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالابداع التربوي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة القضايف، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة إفريقيا العالمية، 2018، ص9

⁴ إياذ مالك حاتم، تأثير المشاركة في إعداد الموازنة على الأداء الإداري في ضوء متغير الالتزام التنظيمي والعدالة التوزيعية: دراسة ميدانية على المنشآت الزراعية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد3، 2016، ص115

⁵ وردة لعزیز، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات: دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، رسالة ماجستير في علم نفس العمل

والتنظيم، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010، ص127

⁶ سلامة الطعماسة، عبث الحفيظ حسب الله، اثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات QIZ في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد2015، ص20

⁷ نفس المرجع، ص20-21

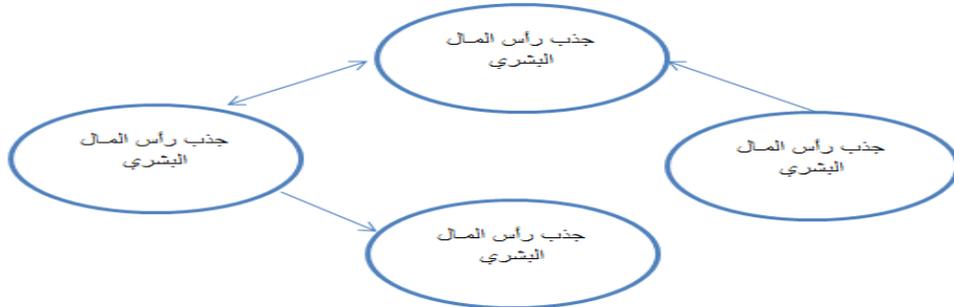
الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

- الكياسة (اللطف واللياقة): (Courtesy)، وتشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة، ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية وغير رسمية؛
- الضمير الحي (Compliance)، وتشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع الانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة؛
- الروح الرياضية (Sportsmanship)، وتشير إلى سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير الرسمية التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تدمير، بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين؛
- السلوك الحضاري (Civic Virtue)، تشير إلى السلوك والنشاطات التي يبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات، والاطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة".

ومن خلال دراسة قام بها محمد الخليفة علي (2013)، على 257 عاملا بالبنوك التجارية السودانية تبين أن سلوك المواطنة التنظيمية متوفر بشكل واضح لدى هذه البنوك، وأنه يساهم فاعلا في معالجة موضوع النية بالترك للعمل، مع العلم أن سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقا لهذه الدراسة تتأثر بممارسات إدارة الموارد البشرية¹، في دراسة لعينة مكونة من 100 موظف بجامعة المجمعة، تبين أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)²، ومن تم فإن الرضا الوظيفي يساهم في المحافظة على رأس المال البشري تماما كمساهمته في تنشيطه.

على العموم يمكن القول أن تنشيط رأس المال البشري، من خلال إشراكه في مهام مختلفة كاتخاذ القرارات وغير ذلك من الأمور التي من شأنها أن تعزز رغبته في الإبداع والتميز ومن تم التعلم والتدرب لبناء قاعدة صحيحة، وفي حال تمكن من الحصول على ذلك فإنه فعلا قد يساهم في بقائه وتعلقه بالمنظمة، ويمكن توضيح العلاقات بين أبعاد تنمية رأس المال البشري السابق ذكرها، من خلال تلخيصها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (15): العلاقات بين أبعاد تنمية رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ محمد أحمد الخليفة علي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 2، 2013، ص 1

² محمد أحمد الخليفة علي، العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، 2016، ص 19

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

إن علاقة التأثير التسلسلي التي يوضّحها الشكل أعلاه، توجي إلى أن عملية تنمية رأس المال البشري في الحقيقة هي عملية متداخلة، بمعنى أن التركيز على بعد من تلك الأبعاد في عملية تنمية رأس المال البشري من شأنه أن يساهم في التأثير على الأبعاد الأخرى، ومن ثم فإنه يمكن القول بأنه ليس بالضرورة على القائم بتنمية رأس المال البشري أن يأخذ بعين الاعتبار عامل الترتيب بين تلك الأبعاد، وغنما ينبغي عليه التباعد استراتيجيات تنموية تتوافق مع احتياجاته للتنمية بالاعتماد على أي من تلك الأبعاد على حد سواء.

المطلب الثاني: استراتيجيات عملية من أجل تنمية رأس المال البشري في المنظمات

تعتبر الموارد البشرية عنصر أساسي لخلق رأس المال البشري، إذ لا يمكن خلق المعرفة من دونهم¹، الهدف من إدارة المعرفة هو تحسين قدرة الشركة على خلق القيمة من خلال الاستخدام الأكثر فعالية للمعرفة²، وتتم إدارة المعرفة في المنظمات عبر مجموعة من المراحل، يلخصها تبقاوي العربي وآخرون (2019) في مجموعة من النقاط من أهمها: "تشخيص المعرفة، وتعنى هذه المرحلة بتحديد نوع وحجم المعرفة المطلوبة، والغرض منها، ومن ثم طرق ومصادر الحصول عليها؛ انشاء وتوليد المعرفة، وذلك من خلال الاكتشاف والحصول على معارف جديدة والاعتراف بالموجودة منها في المنظمة؛ تخزين واسترجاع المعرفة، ويقصد بها الاحتفاظ بالمعرفة في وسائط المعرفة وتحويلها الى معرفة صريحة لتسهيل الاستفادة منها؛ تقاسم وتوزيع المعرفة، هي ايصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وبالشكل المناسب والتكلفة المناسبة؛ تطبيق وتنفيذ المعرفة، وذلك من خلال تجسيد المعرفة التنظيمية والصريحة في تطوير المنتجات وتحسينها"³.

توصلت دراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة من توليد، تخزين، توزيع وتطبيق للمعرفة ترتبط إيجابيا باستقطاب رأس المال البشري، تطويره والمحافظة عليه⁴، هذا، وان إدارة رأس المال الفكري هي أكثر من مجرد إدارة للمعرفة، حيث تعمل إدارة رأس المال الفكري على زيادة رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي معا، وتضاعف التفاعل بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، فقيمة رأس المال الفكري تظهر من هذه الروابط والعلاقات⁵، وتقوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بتطوير رأس المال البشري والذي بدوره يؤثر على أداء المنظمات⁶، كما أنّ إدارة المواهب الاستراتيجية امر مهم في هذه السنوات الأخيرة، حيث شغل اهتمام عديد من الباحثين من اجل دفع رأس المال البشري وتحقيق اعلى المستويات من الإبداع والابتكار، وفيما يلي عرض الاستراتيجيات التي يتم اعتمادها من اجل تنمية رأس المال البشري.

¹ Paula Benevene, Michela Cortini, Op Cit, p124

² Leif Edvinsson, Op Cit, P372.

³ تبقاوي العربي وآخرون، تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكلف مع التغيير التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 2، 2019، ص ص 40-41

⁴ حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، العدد 21، 2011، ص ص 159-162.

⁵ Leif Edvinsson, *Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning*, Op Cit. P372.

⁶ Paula Benevene, Michela Cortini, Op Cit, p126

1- استراتيجيات التركيز على التعويضات من أجل استقطاب واجتذاب رأس المال البشري

يمكن التمييز بين ثلاث حالات رئيسية نلخصها فيم يلي:¹

1-1- جعل التعويضات اعلى من السوق

إن تبني هذه الاستراتيجية Pay Above Market Rate، يتماشى مع منظمة ترى في التعويضات إنها انفاق استثماري، يحقق لها ارتفاع في مستوى أداء العاملين، وزيادة رضا الزبائن وتجعل منها مكانا محببا للعمل فيه، يساعدها على استقطاب الكفاءات البشرية من سوق العمل، وفي الوقت نفسه الحفاظ على كفاءاتها البشرية، وعدم تسربها لمنظمات أخرى وبوجه عام هناك ظروف تدفع المنظمات إلى تبني هذه الاستراتيجية وفيما يلي أهمها: "تبني المنظمة استراتيجية اختراق السوق بمنتج جديد، أو رفع جودة المنتج الحالي بشكل يتميز عن المنتجات المنافسة، وحاجة المنظمة إلى كفاءات بشرية لتحقيق ذلك، وفي هذه الحالة تحتاج المنظمة إلى هذه الاستراتيجية، لتمكّنها من استقطاب حاجتها من الكفاءات البشرية، وفي الوقت نفسه المحافظة على مواردها البشرية الحالية؛ العمل في مناطق جغرافية نائية، أو في ظروف مناخية أو خطيرة؛ حالة كون المنظمة مقدمة على توسيع نشاطها الحالي، وهي بحاجة إلى موارد بشرية متنوعة، والعرض في سوق العمل أقل من الطلب؛ ندرة بعض التخصصات والمهارات البشرية في سوق العمل التي تحتاجها المنظمة؛ تخفيض معدل دوران العمل، ومنع تسرب الموارد البشرية لمنظمات أخرى تدفع تعويضات أعلى".

2-1- استراتيجية جعل التعويضات مكافئة لمعدل السوق:

تمثل هذه الاستراتيجية pay market rate حلا توفيقيا بين الاستراتيجيتين السابقتين، حيث بإمكان المنظمة ومن خلالها تحقيق الجانب الاستقطابي ومنع تسرب مواردها البشرية للمنظمات الأخرى، وتحقيق المساواة الخارجية في التعويضات، لكنها لا تجعلها متميزة عن غيرها من المنظمات، وبوجه عام شائع جدا استخدام هذه الاستراتيجية، لأنها تمثل اتجاها معتدلا في مجال التعويضات

3-1- استراتيجية التعويضات المركبة:

إن التعويضات تشتمل على التعويضات المالية، وتتكون من التعويض المباشر وغير المباشر، وغير مالية تعبر عن الحوافز المعنوية المتعلقة بيئة العمل النفسية الاجتماعية، والمادية، فبموجب هذه الاستراتيجية Composed compensation strategy، تسعى المنظمة إلى أن تتميز عن المنظمات الأخرى في بند أو أكثر من بنود التعويضات (الرواتب والأجور، الأجر الإضافي، التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي... الخ)، والبنود الأخرى تكون إما متكافئة أو أقل من معدل السوق، تتميز هذه الاستراتيجية بأنها عملية، فتبني الاستراتيجية الأولى يصاحبه احتمالية عدم تغطية العائد المتوقع للإنفاق الزائد على التعويضات لاحتلال مركز الريادة فيها، والاستراتيجية الثانية يصاحبها مشاكل، والثالثة ليست بالأمر السهل عندما يكون معدل السوق مرتفع، ولا يمكن للمنظمة مجاراته.

¹ محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 201

2- استراتيجيات العلاقات العامة في المنظمة من اجل جذب وتنشيط رأس المال البشري والمحافظة عليه

1-2 استراتيجيات العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي: في المحافظة على رأس المال البشري

يمكن توضيح ذلك من خلال أهداف العلاقات العامة الخاصة بالجمهور الداخلي في المنظمة، والتي تتلخص في: "بناء الثقة المتبادلة بين المنظمة والجمهور الداخلي: نشر الوعي بين العاملين وتعريفهم بدورهم وأهمية هذه الأدوار في المنظمة؛ رفع أو تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال الاهتمام بحل المشكلات التي تواجههم، والمشاركة في تحسين ظروف العمل المادية والنفسية والاجتماعية؛ تخفيض معدل دوران العمل؛ شرح وتوضيح كافة سياسات وخطط وتوجهات المنظمة وتحديد دور العاملين في إنجاز هذه السياسات والأهداف؛ تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا بشأن القضايا والمواقف التي تواجه المنظمة أو بشأن سياساتها وخططها الحالية والمستقبلية فضلا عن تقديم المعلومات والتوصيات الخاصة بال جماهير الخارجية والتي لها علاقة بممارسة المنظمة لنشاطاتها وتحقيق أهدافها"¹.

2-2 العلاقات العامة في المنظمة مع الجمهور الخارجي ودورها في استقطاب رأس المال البشري

تساهم العلاقات العامة الخارجية في: "تحسين السمعة أو الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المنظمة وذلك من خلال التقديم الجيد لها لهذه الجماهير وللمجتمع ككل مع شرح سياسات وأهداف المنظمة لها؛ استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل بالمنظمة؛ توفير معلومات للإدارة عن الجماهير أو أطراف التعامل مع المنظمة؛ شرح دور المنظمة في خدمة البيئة والمواطنين بصفة عامة"².

3-2 أهمية العلاقات العامة ودورها في التنشيط

العلاقات العامة تخدم أصحاب المنظمة ومؤسساتها وعملائها والمستفيدين من خدماتها إلى جانب أنها تحقق هدفها إنسانيا وهاما يتمثل في عملية رفع معنويات العمل وتحسين ظروف حياتهم ورفع مستوى معيشتهم³.

3- الاستراتيجيات المعتمدة من مؤسسة هواوي العالمية في تنمية رأس المال البشري

مؤسسة هواوي هي واحدة من بين المؤسسات الحديثة في صناعة الهواتف النقالة الذكية، ولكنها ورغم دخولها هذا المجال مؤخرا إلا أنها تمكنت من فرض نفسها واكتساح الأسواق العالمية، بل وحتى منافسة أكبر الشركات الرائدة في المجال كشركة ابل وسامسونغ وأوبو،، وباعتبار أن رأس المال البشري هو أساس الإبداع والابتكار، فسنبحث فيما يأتي في استراتيجيات هذه المؤسسة في عملية التنمية للخبرات والمهارات المختلفة لدى العاملين المتميزين، ومن تم الاستفادة منها كتجربة عالمية ناجحة.

¹ خليل محمد سعد، الإدارة السياحية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص95-96

² نفس المرجع، ص ص96-97

³ نفس المرجع، ص98

1-3- استراتيجيات مؤسسة هواوي في استقطاب الكفاءات البشرية

ينجذب أصحاب الكفاءات إلى هواوي لعدة أسباب:¹

- تقدير أصحاب الإسهامات، تكسر هواوي القواعد المتألف عليها عند ترقية المتميزين أو أولئك الذين قدموا إسهامات لها، وفي ظل هذا النظام، توفر منبرا لكل عامل يعرض من خلاله قدراته ومهاراته، لا يهم متى التحقت بهواوي، ولكن ما يهم ماذا قدمت لها؟، ماهي إنجازاتك وإسهاماتك؟ إذا أسهمت وأتقنت عملك، فستتم ترقيةك على الفور.
- المرتبات العالية: سلاح هواوي الفتاك، هناك مقولة تفيد بان المرتبات هو العامل الحاسم في جذب الكفاءات البشرية وإقناعهم بالاستمرار في العمل معك، المرتبات التي يتقاضاها العاملون في هواوي تعد من اعلى المرتبات على مستوى الصين. فقبل أن يحصل العمال الجدد على وظائفهم، تدفع الأجور وتقدم الخدمات خلال فترة تدريبهم وإعدادهم، وكان لذلك الأثر الكبير في جعل الموظفين الجدد يعملون بجد واجتهاد دون أي قلق.
- تهيئة مناخ جماعي جيد، في محيط هواوي، تم تشييد حرم جامعي يعرفه كل الموظفين الجدد، وذلك لتهيئة أفضل بيئة ممكنة، تجعلهم يقبلون على العمل والمذاكرة بكل حيوية، فكما هو معلوم أن من الصعب على الموظفين الجدد التكيف مع بيئة العمل الجديدة، لذلك تم تشييد العشرات من العمارات السكنية على شكل حدائق، يتم إدارتها بأحدث وسائل الإدارة الحديثة، وذلك من أجل تهيئة بيئة سكنية مريحة، تجعل الموظفين يتفرغون لأعمالهم.

2-3- استراتيجية هواوي في استثمار وتنشيط رأس المال البشري

تمتد فترة التدريب في هواوي إلى خمسة أشهر، لا يقتصر التدريب على فهم ثقافة شركة هواوي فقط خلال هذه الفترة، إنما يمتد ليشمل خمسة أجزاء، هي التدريب العسكري وثقافة المؤسسة، وورش العمل، والتدريب التقني، ومحاكاة السوق²، وخلال الأسبوعين الأولين، يبدأ الموظفون الجدد التدريب العسكري، والتعرف على ثقافة المؤسسة، فيستيقظون كل يوم في الساعة 6 صباحا للجري، ومن يتأخر يخصم من درجاته، وكذلك زميله في السكن، وذلك من أجل غرس روح الفريق وروح الجماعة فيهم، وضرورة التأكيد على أن نظام "كل مسؤول عن ذاته" المعتاد عليه أثناء الدراسة الجامعية، لم يعد مناسباً. الأمر الذي يزيد من تنشيطهم، ثم يبدأ في الأسبوع الثالث والرابع التدريب على الأعمال الإنتاجية.

ويختلف محتوى التدريب باختلاف وحدة العمل، وخلال تلك الفترة يتم المشاركة في 6-8 امتحانات، من يكون ترتيبه الأخير لمرتين متتاليتين يتأجل تخرجه حتى الفصل الدراسي التالي، فإذا لم يتحسن أداؤه، يتم فصله من الشركة، وبعد انقضاء فترة التدريب، يتوجهون إلى مكاتب هواوي، للتعرف على أوضاع السوق والخطوط الأولى للتسويق، بعدها يوزعونهم كلاً في القسم الذي يعمل فيه، وإذا واجه الموظفون الجدد أي مشكلة، يمكنهم طلب المساعدة فوراً، فسوف يمد كل العاملين في الشركة لهم يد العون، حيث تترك فترة التدريب أثراً عميقاً في كل مشارك، فالحياة خلال هذه الأشهر الخمسة شاقّة جداً،

¹ لين جون، تشانغ يوتشو، ترجمة: عمرو جمال، مايونغ ليانغ، رن تشنغ في براعة التنافس: قصة نجاح شركة هواوي، بيت الحكمة، مصر، 2015، ص

ص103-105

² نفس المرجع، ص104

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
يشعر المشاركون بأنه يعيش في الجحيم، ولكن آثارها بارزة، فكل من يتجاوزها يتولد لديه شعور جديد.. ينسى مؤهله الدراسي، ويتذكر أربع كلمات فقط، تسري في عروق دمه، وهي "أنا من أبناء هواي"¹.

4-3- استراتيجيات أخرى للمحافظة على رأس المال البشري

- استراتيجية نظام الاشراف من أجل المحافظة على رأس المال البشري

ابتكرت هواوي ما يعرف بـ "النظام الإشرافي"، وذلك من أجل أن يتحقق تراكم التجارب والخبرات، ويؤدي هذا إلى استمرار عملية تدريب الموظفين الجدد، فمن ناحية، يوفر لهم في كل مرحلة فرصا وآفاقا أكبر للنضوج، ومن ناحية أخرى، يتم تداول الخبرات، مما يجعل الخبرات الفردية تصير "خبرات هواوي مشتركة"، يعتقد رن تشنغ في أن أكبر مظاهر الإشراف هو إهدار الخبرات، ولذلك يخصص لكل موظف جديد موظفا قديما يكون "مشرفا" عليه،²

- استراتيجية توزيع رأس المال من أجل المحافظة على رأس المال البشري:

إن الأسهم الداخلية تعتبر قنوات تمويل لهواوي، وعلى الرغم من ذلك، يستمر رن تشنغ في تخصيص 95% من أرباح الشركة للموظفين بها، وهذا أمر يعجز الكثيرون عن فهمه؛ فمن خلال توزيع الأسهم تتحول المعرفة إلى رأس مال، وهذا بمثابة ينبوع الحياة لشركة مثل هواوي التي تعتبر المعرفة أساس بقائها، وقد صار الموظف الذي يتمتع بحصة في أسهم الشركة مالكا حقيقيا، ومن ثم يشعر بالانتماء إليها فيقبل على العمل، وبالتالي فهو لا يعمل لدى هواوي، إنما يعمل لحسابه.

إن الاستراتيجيات الآنف ذكرها ليست جميع الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها من أجل تنمية رأس المال البشري، وإنما يمكن للمنظمات أن تبتكر لنفسها استراتيجيات معينة تتوافق مع البيئة التي تعمل فيها وثقافتها التنظيمية، تماما كما فعلت شركة هواوي، ومن ثم تؤثر تأثيرا جيدا على تنمية رأس المال البشري بها، ومن أجل ذلك وجب على المنظمات تحديد العوامل التي من شأنها التأثير على تنمية رأس المال البشري، ومعرفة بدقة، ومن ثم التركيز على تلك التي ترى أنه من الأنسب إيجاد استراتيجيات تساهم في تعزيز ذلك التأثير أن كان إيجابيا، أو تقليصه وإن كان سلبيا.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري في المنظمات

إن أية أهداف استراتيجية للشركة، عادة ما تكون معرضة للتغيير بحكم تغير العوامل البيئية الخارجية، مثل: الإبداع التكنولوجي، طريقة السير في تحقيقها بمرور الزمن، ونفس الشيء بالنسبة لقيمة العاملين وتفردهم، المحددة من قبل الشركة تتأثر هي الأخرى بذلك حتما³.

1- المشاكل الاقتصادية والمالية والأمنية

في موضوع تناوله صادق علي طعان (2007)، إن الصحة الجسدية وحدها لا تكفي لإحداث تنمية بشرية، فوجود مشاكل مالية واقتصادية كالفساد المالي والبطالة والتضخم وغسيل الأموال والصلبة الغاشمة والحكم الشمولي والتهريب وتجارة الأسلحة.. وصفها كلها بأنها أمراض خطيرة تؤثر سلبا على مستويات التنمية البشرية، وتشكل تحديا كبيرا أمامها، هذا

¹ المرجع السابق، ص 105

² نفس المرجع، ص 107

³ أحمد علي صالح، سعد علي العززي، مرجع سبق ذكره، ص 296

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

بشكل خاص وتؤثر على الاقتصاد بشكل عام¹، وكشفت دراسة عباس مكي حمزة، مناف مرزة نعمة (2003) إلى أنه رغم الارتفاع المستمر والمتزايد في نسبة المنتهقين في جميع المراحل الدراسية في العراق، إلا أن ذلك يقابله الارتفاع متزايد في معدلات التسرب في المراحل التعليمية نتيجة لعدم وجود استقرار امني في البلاد². تؤثر هذه العوامل الخارجية على المنظمة لأنها المصدر الذي تجتذب منه رأس مالها البشري، ومن ثم مستوى التنمية لهذا الرأس مال.

2- الطبقات الاجتماعية وموضوع التنمية البشرية

إن اختلاف الطبقات يشكل دافعا أمام منظمات الأعمال لتقديم منتوجاتها على أنواع مختلفة من خلال استراتيجية التنوع ليتوافق مع قدرتهم الشرائية واحتياجاتهم، كما تجدر الإشارة إلى أن التنمية البشرية تؤثر على رأس المال البشري بالمنظمات: الاستثمار والتدريب، ومن ثم مستوى الجامعات ومراكز التكوين.

3- المنافسين والزبائن

من بين الأسباب التي دفعت كوندور إلى الإبداع بعد كانت شركة تقوم بشراء المنتجات وتعيد تركيبها، هو الطلب على تلك المنتجات بكثرة، ما دفع المنظمة إلى تجاوز مرحلة التركيب إلى الإنتاج والإبداع والابتكار فيما تقدمه، وإن اتجاهات واحتياجات الزبون وطلباته هي التي تحدد حاجة المنظمة للتميز أم لا، فسيكما مثلا هي واحدة من بين المنظمات الاقتصادية الجزائرية، تقوم بإنتاج حسب الطلب ورغم أنه تدخل تحسينات على منتجاتها من خلال تقليد منتجات اجنبيه ولكن بدرجة متدنية من الابتكار، وذلك لأن منتجاتها مطلوبة على حالها، وهي تضمن اقتناء تلك المنتجات.

وتلعب المنظمات المنافسة دورا رئيسيا في دفع عملية تنمية رأس المال البشري بالمنظمة، حيث أن حاجة هذه الأخيرة لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية وبغرض ضمان استمرار نشاطها وبقائها في السوق بمستويات مقبولة على الأقل، ينبغي عليها دائما مراقبة المنظمات المنافسة ومن ثم التعامل مع رأس مالها البشري من خلال استراتيجيات تنمية مناسبة في الزمان والمكان المحددين.

4- السياق التنظيمي للمنظمة

يشمل السياق التنظيمي كل ما يتعلق بالمنظمة من ثقافة وحجم وظروف للعمل... وتؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على تنمية رأس المال البشري خاصة على درجة استقطابه وتنشيطه والمحافظة عليه، وتشمل ما يلي:³

- خبرة المنظمة، حيث أن خبرة المنظمة في مجال الاستقطاب للأفراد المؤهلين ومدى فاعلية جهودها في جذب أكبر عدد ممكن من احتياجات العاملين، تؤثر على نطاق استقطابهم من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على الأفراد الذين تم استقطابهم بما تلعب وسائل الاستقطاب والمصادر التي اعتمدها في الاستقطاب دور على جذب اليد العاملة؛

¹ صادق علي طعان، الأمراض الخفية.. تحديات اقتصادية للتنمية البشرية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد2، العدد6، 2007، ص153

² عباس مكي حمزة، مناف مرزة نعمة، مرجع سبق ذكره، 2016، ص140

³ مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار امجد للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص78

- ظروف العمل، إذ أن لظروف العمل داخل المؤسسة تأثير على عملية الاستقطاب حيث نجد نظم الحوافز والأجور تؤثر على دوران العمل بالمؤسسة وبالتالي على الحاجة في الاستقطاب في المستقبل:
- اتجاه المنظمة، فإن كانت المؤسسة الخاصة تتوسع في أعمالها مصورة راكدة فالاستقطاب بها يكون قليل، أما المؤسسات التي تتوسع في أعمالها ونشاطاتها تحتاج إلى نشاط استقطابي كبير وذلك راجع لطبيعة التوسع لأعمالها مما يجعل إدارة الموارد البشرية في حاجة دائمة لتخطيط حاجاتها للقوى العاملة:
- طبيعة الوظيفة الشاغرة، حيث توجد بعض الوظائف لها أعداد كبيرة من اليد المؤهلة بينما وظائف أخرى لها عدد قليل من اليد العاملة المؤهلة وهذا ما نجده في المؤسسات ذات الخبرة العالية في مجال الاستقطاب كمؤسسة إنتاج الحواسيب الآلية:
- حجم المؤسسة، ويعتبر من أهم العوامل المؤثرة على مجال نشاطها في جذب العمالة المؤهلة التي تحتاجها فالمؤسسة ذات الحجم الكبير، ستكون عملية استقطابها للعمالة ذات معدل كبير، حيث يقول Paula Benevene (2010) أن الخيارات الاستراتيجية والتشغيلية غالباً ما تكون محدودة بسبب قيود الموارد في المؤسسات الصغيرة، وبالتالي فمن المرجح أن تقوم هذه الأخيرة (المؤسسات الصغيرة) باستخراج أفضل ما لدى عاملها بدلاً من السعي لجذب آخرين أكثر مهارة وأكثر أجراً، حيث تنمية رأس المال البشري المدعومة بالتدريب من شأنها تعزيز الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.
- ثقافة المنظمة، ففي دراسة للشركة العامة للخدمات والمعارض التجارية العراقية، توصلت سحراء انور حسين، إلى أن التغيرات في مستوى استقطاب الموارد البشرية يمكن إرجاع 9,6% فقط منه إلى الذكاء الثقافي، في حين تمثل النسبة الباقية عوامل أخرى، كما تبين أن هناك علاقة ارتباط إيجابي بينهما، وإن كانت بمستوى ضعيف، نتج عنها تأثير للذكاء الثقافي بنسبة 30,4% على استقطاب الموارد البشرية²، هذا، ولقد توصلت دراسته إلى أن أنظمة ذكاء الأعمال تساهم بنسبة 54% في تنمية رأس المال البشري في وزارة الصحة³، ما يدل على أنه وإن كان لرأس المال البشري دور مهم في تطوير التكنولوجيات، فإن توفر هذه الأخيرة بأنظمتها المختلفة أيضاً من شأنه أن يعزز من مستويات تنمية رأس المال البشري بالمنظمات.

5- الأمن والصحة والسلامة المهنية

إن الأمن والسلامة المهنية أمران مهمّان أيضاً داخل المنظمة من أجل المحافظة، فما بالك إن كان هؤلاء الأفراد من ذوي المهارات والخبرات والمعارف والقدرات المتميزة، في ما يلي توضيح لكلا المفهومين. فالأمن الصناعي، يعني توفير ظروف العمل الآمنة اللازمة للمحافظة على المقومات الأساسية لعناصر الإنتاج، وهي (الإنسان الآلة، وباقي الموارد المادية الأخرى)، وإحاطة تلك العناصر الإنتاجية بسياج من الحماية لخلق جو من السلامة والطمأنينة في بيئة العمل ويقتصر هذا الموضوع على الحماية للأعمال الصناعية فقط دون أن تشمل الأعمال الأخرى، كالإدارية والتنظيمية والمكتبية...، إما الصحة والسلامة

¹ Paula Benevene, Michela Cortini, Op Cit, p125

² سحراء أنور حسين، الذكاء الثقافي ودوره في استقطاب الموارد البشرية: دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات العاملة في الشركة العامة للخدمات والمعارض التجارية العراقية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد 12، 2014، ص 2

³ غانم أرزوقي العزاوي، استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 9، العدد 28، 2013، ص 60-61

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها
المهنية فيتكون من: "الصحة: حماية الفرد من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل الإصابة بها في مكان العمل"، والسلامة:
"سلامة الفرد من الحوادث وتجنبه الإصابة بها"¹.

إن مسؤولية الأمن والسلامة المهنية هي مسؤولية جميع العاملين، بغض النظر عن مستواهم الإداري أو نوع الوظائف التي يمارسونها، وتعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة بالدرجة الأولى عن وضع وتنفيذ ومتابعة برامج الصحة والسلامة المهنية في المنظمة، ان تنفيذ المسؤولية، يقتضي وجود أنشطة ادارية منسقة ومتعاونة بأسلوب يضمن حماية جميع العاملين².

6- رأس المال النفسي

يعرف رأس المال النفسي على أنه حالة نفسية ايجابية لدى الفرد تتسم بالتركيز على القوة البشرية وهي حالة قابلة للتطوير ويمكن قياسها ولها تأثير مباشر في الأداء³، واننا نعتقد بوجود علاقة بين رأس المال النفسي وتنمية رأس المال البشري، وذلك باعتبار أن الحالة النفسية امر مهم جدا لتحقيق الاداء المتميز، فعند خلق دافعية للانجاز تكون المنظمة قد كسبت ورقة رابحة جدا في تنمية رأس المال البشري كما وسبق الاشارة عند التحدث عن ابعاد تنمية رأس المال البشري، ففي الحقيقة الدافعية ما هي الى تأثير في نفسية الفرد، ففي تشخيص للعلاقة بين رأس المال النفسي والالتزام التنظيمي، توصلت دراسة رشا مهدي صالح (2016) إلى أن أبعاد رأس المال النفسي المتمثلة في الأمل؛ التفاؤل؛ الكفاءة الذاتية؛ المرونة وبين الالتزام التنظيمي الشعوري؛ المعياري والمستمر، في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في محافظة البصرة⁴، ما يقودنا للقول ان هناك علاقة بين رأس المال النفسي والمحافظة على رأس المال البشري، كما تبين أن رأس المال النفسي من شأنه الساهمة في تنشيط رأس المال البشري، وذلك بتوسط رأس المال الاجتماعي، حيث تظهر دراسة سندس الرضويوي (2017) أن الكفاءة الذاتية والتفاؤل والمرونة والامل والتي تعبر في مجملها عن رأس المال النفسي، تؤثر على أبعاد رأس المال الاجتماعي من خلال دعم العلاقات الاجتماعية والتعاون بين العاملين ونشر القيم والاعراف الصحيحة، ليؤدي ذلك إلى تنشيط رأس المال البشري من خلال تشجيع روح المبادرة والمجازفة والابداع، والقدرة على حل المشكلات ومن تم تعزيز الابداع التنظيمي⁵.

ومن خلال وجهة نظر معاكسة يرى Fred Luthans (2004)، أن رأس المال البشري الذي يجيب عن السؤال "ماذا تعرف؟" يؤثر على رأس المال الاجتماعي الذي يجيب عن السؤال "من تعرف؟"، وهذا الاخير يؤثر على رأس المال النفسي الذي يجيب عن السؤال: "من تكون؟"⁶، بعبارة أخرى فإن رأس المال البشري الذي يتأثر حقيقة برأس المال النفسي، بإمكانه أيضا ان يؤدي الى تأثير متبادل من خلال تدخل رأس المال الاجتماعي

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2، المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص206

² نفس المرجع، ص207

³ سهام الكعبي، أركان المشايخي، رأس المال النفسي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى منتسبي الجامعة من التدريسيين والموظفين، مجلة الآداب، العدد

127، 2018، ص392

⁴ رشا مهدي صالح، تأثير رأس المال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في البصرة، مجلة العلوم

الاقتصادية، مجلد11، العدد 41، 2016، ص1

⁵ سندس الرضويوي، تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عيّنة من المدراء في الهيئة العراقية

للحاسبات والمعلومات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، 2017، 432

⁶ Fred Luthans, Positive psychological capital: Beyond human and social capital, Business Horizons, Vol 47, N 1, pp 45–50, 2004, p45

في عقل الإنسان رأسمال وفي روحه رأسمال، وفي نفسه رأسمال، وفي علاقاته مع الآخرين رأسمال، أطلق عليها علماء الاجتماع رأس المال الاجتماعي، على أساس أن التقدم يكون بالبشر وللشعر¹ ، لذا يساهم رأس المال الاجتماعي في تحقيق التنمية، من خلال زيادة الإنتاج وتحسين القدرة التنافسية للمشروعات، وتنمية رأس المال البشري وخفض تكلفة المعاملات، وتقليص الفجوة الطبقية، وتكمن عبقرية رأس المال الاجتماعي في كونه نقطة التقاء بين أطر فكرية متنوعة مثل الاتجاهات الرأسمالية والاتجاهات الاشتراكية، وكذلك دعم فاعلية كل من الدولة والسوق والمجتمع المدني من خلال العمل المشترك فيما بينهم لتحقيق الرفاه والتنمية الاقتصادية².

ويعتبر رأس المال الاجتماعي عاملاً مهماً في الاقتصاديات الحديثة، وفي انتشار قيم الديمقراطية، والحرية والعدالة ومن ثم يمكن القول أن الدراسات الحديثة اعتبرت رأس المال الاجتماعي أحد مواد التنظيم الاجتماعي، ومصدراً كافياً للقيمة يمكن العمل على تقويته وتدعيمه وتحويله إلى الأهداف الاستراتيجية المثمرة حتى وقت قريب³ ، إن مفهوم رأس المال الاجتماعي يتكون من:⁴

- الشبكات الاجتماعية **Social net work** ، حيث ينطوي مفهوم رأس المال الاجتماعي على ما يمكن أن نطلق عليه تشبيك اجتماعي يمتد من الأسرة، وجماعة الرفاق مروراً بالمؤسسات الطوعية وانتهاءً بمؤسسات الدولة، والتشبيك ينطوي على امرين هما عوامل الجمع التي تربط أفراد جماعة أو كيان مؤسس واحد، والعلاقات التي تربط الكيانات المؤسسية والجماعات المختلفة في المجتمع، والعلاقات التي تسود الشبكات لا تكون جميعها إيجابية، بل قد تنطوي على بعض الجوانب السلبية، وهو ما أطلق عليه بوتنام "الجانب المعتم أو المظلم من رأس المال الاجتماعي"، وذلك عندما تدب عوامل الصراع بين الأفراد المكونين للمجموعة الواحدة، أو تنشأ صراعات بين جماعات وكيانات مؤسسية مختلفة مما يؤدي إلى الخصم من قدرة المجتمعات على التجانس أكثر ما يضيف إليها؛

- القيم والمعايير الاجتماعية، تشمل القواعد والقيم والتوقعات التي يتسم بها الأعضاء في كيان مؤسسي معين أو جماعة ما، ويقصد بالقواعد Rules ما يحكم سلوكيات الأفراد الأعضاء في كيان واحد، وقد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة، وتعني القيم المبادئ المرغوب فيها مثل التعاون، والثقة المتبادلة، والاحترام المتبادل، الخ دون ان نغفل أن الكيان المؤسسي قد ينطوي على قيم سلبية مثل التناحر، الشك المتبادل، الأنانية المفرطة ومن خلال الالتزام بهذه القواعد والقيم يحدث توافق على مستوى التوقعات بين الأفراد التي تؤدي إلى حالة توافق في المجتمع؛

- الجزاءات، **Sanctions** وتشمل العقوبات، مثلاً في حالة خرق القانون أو خيانة الثقة (كما يحدث مثلاً مع موظفي الري في تايوان من نبذ اجتماعي للشخص الذي يحرق قواعد تنظيم المياه بالتساوي بين المزارعين)، أو مكافآت في حالة التشجيع على السلوك الإيجابي وبصفة عامة فإن كل مجتمع يشمل وسائل مكتوبة وغير مكتوبة يمكن من خلالها ممارسة الثواب والعقاب في المجتمع؛

¹ ياسر الخواجة، مرجع سبق ذكره، ص25

² نفس المرجع، ص32

³ نفس المرجع، ص33

⁴ نفس المرجع، ص29

- الثقة Trust تعد الثقة الاجتماعية Social Trust، في اغلب التراث السوسيولوجي المكون لرأس المال الاجتماعي، وتستخدم في الغالب كمؤشر رئيسي، وربما المؤشر الوحيد أحيانا لهذا الرأس مال وبذلك فالقدرة التي تنبثق في المجتمع نتيجة لتغلغل الثقة، أو في بعض قطاعاته على اقل تقدير هي التي تمثل رصيده من رأس المال الاجتماعي، وتستطيع الثقة كميكانيزم اجتماعي التأثير على سلوكنا الاجتماعي إلى حد كبير، حيث يعمل هذا الميكانيزم كصلة معنوية فيما بين دوافعنا، ومعتقداتنا، والأهداف المطلوبة إحرازها في إطار الشرط الاجتماعي، والوجه الآخر لهذه العملية هو الارتياح الذي يفصل الذات عن الآخرين، ويثير الشك فيهم، وي طرح الحيرة والتساؤل حول العلاقة المتبادلة بين الفرد والمجتمع.

يساهم رأس المال الاجتماعي بشكل كبير في تنشيط رأس المال البشري، وذلك باعتبار أن إبداع الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية¹، ولقد بين ألتون مايو، أثر جماعات العمل غير الرسمية على الأداء التنظيمي وقدرتها على تحديد إنتاجية الفرد والجماعة، حيث لم يعد حسب هذه النظرية ينظر للأجر أو الحافز المادي باعتباره الدافع الوحيد للأفراد تجاه العمل، بل هناك أهمية كبيرة لظروف العمل من جهة والحوافز المعنوية من جهة أخرى².

يؤثر رأس المال الاجتماعي التنظيمي على جذب رأس المال البشري، وذلك من خلال لجوء المديرين إلى شبكات اجتماعية منتظمة من أجل استقطاب أفراد ذوي قدرات وكفاءات عالية، ويطلق على هذا الأسلوب بـ "الاستئجار بواسطة الشبكات الشخصية"³، كما أن "تطوير رأس المال الاجتماعي يعني الصداقات والعلاقات العملية بين الأفراد الموهوبين مما يساعد على ربط عمال المعرفة بالمنظمة التي يعملون بها، الذين غالبا ما يتمتعون بولاء عالي لزملائهم ووظيفتهم مقارنة مع غيرهم من الموظفين الذي ربما لا يجدون أي رابط يجمعهم بالمنظمة"⁴.

أضف إلى ذلك مساهمة رأس المال الاجتماعي في المحافظة على رأس المال البشري بالمنظمات، حيث أن روح الفريق ومشاركة المعارف بين العاملين الموهوبين تقلل من فرص مغادرتهم للمنظمة التي يعملون بها بفضل ولائهم للمنظمة وللروابط الاجتماعية التي طوروها عبر الزمن، ومع ذلك قد يؤثر رأس المال الاجتماعي سلبا على تنشيط رأس المال الاجتماعي، فعند تكوين مجموعات في المنظمة لكل منها معتقداتها، سيحصل وان يصبح لكل فرد بتلك المجموعات توجهات تتلاءم مع ما تؤمن به المجموعة لا مع ما تعتقد المنظمة ككل، الذي من شأنه أن يضر بالمنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يؤدي الارتباط القوي بالمجموعات إلى انخفاض روح المنافسة الشريفة بين أفرادها، ومن ثم تدني مستويات الإبداع بها⁵.

¹ عابدي محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 273

² عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص 77

³ سعيد العنزي، حميد علي أحمد الملا، مرجع سبق ذكره، ص 26

⁴ نفس المرجع، ص 26

⁵ نفس المرجع، ص 27

يمكن تصنيف رأس المال البشري إلى خمسة تصنيفات، كل منها تقاس بصورة منفصلة، وهي كالآتي: "ممارسات القيادة، تشغيل العاملين، سهولة الوصول للمعلومات، أمثلية قوى العمل، طاقة التعليم"¹، وتتمثل ممارسات القيادة باتصالات القادة والمديرين والتغذية العكسية للأداء، والمهارات الاشرافية، وتوضيح القيم المنظمية الرئيسية، والجهود والقابليات المطلوبة لتعزيز الثقة²، ولقد استخدم شان عصمت محمّد (2014)، هذا التقسيم لمكونات رأس المال البشري في دراسته لعلاقة رأس المال البشري بالإبداع، وتوصل إلى أن فتوصل أي أن ممارسات القيادة وسهولة الوصول إلى المعلومات لها تأثير على الإبداع يفوق 56% يفوق تأثير أمثلية قوى العاملين التي تؤثر بنسبة 55% على الإبداع، وان طاقة التعليم تساهم بمعدل اعلى من مشاركة العاملين وان كانا بنسب متقاربة تقدر بحوالي 46%، في الإبداع التقني.

وقال يعرب عدنان السعيد (2002)، فإن ممارسات القيادة هي "التي تضمن تطوير رأس المال البشري واستدامته وتوظيفه وتعتمد أفضل الطرائق للتكيف مع مختلف المتغيرات"³، وتوصلت دراسته إلى أن التغيرات الحاصلة في تطوير مهارات ومعارف العاملين تفسر بنسبة 21% من طرف ممارسات القيادة، وبنسبة 20% من طرف الاحتواء، أما العناصر الأخرى فتقل عن 18%، بمكتب المفتش العام لوزارة الثقافة (العراق)⁴.

لقد ركّز تايلور، على أهمية إقامة علاقات متناغمة بين الإدارة والعاملين⁵، فلا بد إذا من قيام الإدارة بأداء فعّال لتنشيط الابتكار، ودعم الموارد المخصصة له، لنموه ومضامينه⁶، ويعتبر هاشم فوزي العبادي، إحسان أموري المحسن (2017) أن المديرين والقادة الإداريين لهم دور أساسي في تطوير رأس المال البشري، وتوصل من خلال دراسته إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيا على تطوير رأس المال البشري من خلال التوجه الاستراتيجي وكذا الاختيار الاستراتيجي⁷، ولقد قدّمت منظمة البرامج العالمية SAP، في أمريكا الشمالية عام 2005، اطار لرأس المال البشري، لا يتكون من عمليات رأس المال الاستراتيجي وحده (استقطاب...)، وإنما يتعداه إلى مستوى المجالات الحرجة للأعمال. ومن بين هذه الأخيرة المستوى الثالث، وهو الدور الذي يلعبه المديرين من أنشطة تساهم في تحسين قدرات رأس المال البشري وأهمها الاحتواء⁸.

الإدارة العليا هي المسؤولة عن تنفيذ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وبالتالي فإن خلق المعرفة وإدارتها يتطلب التزاما كاملا من الإدارة العليا، يعد كبار المديرين جزء من رأس المال البشري، لكنهم يلعبون دورا كبيرا في دعم وإنشاء بيئة إيجابية وتعليمية، حيث أن هيكل الإدارة يلعب دورا مهما في عمليات التعليم المؤدية إلى الابتكار، فمن ناحية رأس المال

¹ شان عصمت محمّد، إسهامات رأس المال البشري في الإبداع التقني: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 2014، 31، ص 174

² نفس المرجع، ص 174

³ يعرب عدنان السعيد، هديل سعدون معارج، تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات إدارته، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 23، العدد 101، 202-188، ص 184

⁴ نفس المرجع، ص 196

⁵ G Vani, Op Cit, p129

⁶ عابدي محمّد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 270

⁷ هاشم فوزي العبادي، إحسان أموري المحسن، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصحية ودوره في تطوير رأس المال البشري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 14، العدد 2، 2017

⁸ زكريا المطلك الدوري، يعرب عدنان السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 111

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات والعوامل المؤثرة فيها

البشري، يعد كبار المديرين حاسمين في جذب واختيار واستبقاء الأشخاص في المنظمة وكذلك في إعداد ومعالجة الاحتياجات التدريبية لتطوير مشاركة الموظفين، ومن حيث رأس المال العلاقات relational capital، يكون كبار المديرين مسؤولين عن إنشاء الشبكات، ضمان الإجراءات والنتائج أمام أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، انهم مسؤولون عن الصورة الخارجية للمؤسسة والحفاظ على سمعتها الجيدة، أما من حيث رأس المال الهيكلي structural capital، يكون للمديرين تأثير على الثقافة التنظيمية وكذلك العمليات والممارسات المضمنة فيها، لديهم القدرة على تغييرها والترويج لها وإعادة تأكيدها¹.

رغم كل النقاط الإيجابية التي تم تناولها أعلاه حول تأثير القيادة على تنمية رأس المال البشري إلا أنه، ومع ذلك فقد ذكر العديد من الباحثين، إن طول البقاء في المنصب القيادي يجعل هؤلاء المسؤولين أكثر تمسكا بمناصبهم، وأكثر بحثا عن الأمان للمحافظة على ذلك المنصب من خلال البيروقراطية، التي تحارب الابتكار، وقد يرفع من مستويات مقاومة التغيير لدى القادة قبل العاملين، مما يؤدي إلى تثبيط مستويات الابتكار والإبداع لدى العاملين، وخلق نوع من الاستبدادية في القيادة، وإن دلّ هذا على شيء فإنه يدل على أن نمط القيادة الإدارية يلعب دورا أساسيا في تحديد اتجاه تأثير القيادة الإدارية على تنمية رأس المال البشري، فأى سلوك تقليدي يعارض التغيير من شأنه أن يحطم عملية تنمية رأس المال البشري، في حين قد تفعل أنماط قيادية أخرى عكس ذلك، من أجل هذا سنحاول ضمن الفصل الاتي دراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في المنظمات

¹ Paula Benevene, Michela Cortini, Op Cit, p126

ارتبطت تنمية رأس المال البشري بمفهوم التنمية البشرية، ومع ذلك تبين من خلال هذا الفصل أنه ليس كل تنمية بشرية هي بالضرورة تنمية لرأس المال البشري، في حين أن تنمية رأس المال البشري ستؤدي إلى إحداث تنمية بشرية، فتنمية رأس المال البشري هي كل تغير إيجابي يحصل في ذلك الجزء الفكري (معارف، مهارات، خبرات) والحسي (الموهبة) من الكيان البشري المعزز لكل من الإبداع والابتكار. حيث يمكن تنميتها داخل المؤسسات إما من خلال جذب الأفراد الموهوبين أو ذوي الكفاءات العالية، وإما من خلال تعليم وتدريب العاملين الحاليين ليكونوا أكثر خبرة في المستقبل؛ وإما من خلال تنشيطه وذلك برفع معنوياتهم وتحفيزهم على استخراج أفضل ما لديهم من مهارات ومواهب وخبرات ومعارف تساهم في دعم الإبداع والابتكار، وتعتبر المحافظة على رأس المال البشري أحد أهم العوامل المساهمة في تنميته، باعتبار أن خسارة أي عنصر بشري مميز بالمنظمات سيؤدي حتما إلى انخفاض مستوى رأس مالها البشري، وفي المقابل فإن بقاء المتميزين من العاملين بالمنظمات التي يعملون بها سيؤدي إلى خلق بيئة بداعية.

توصلنا أيضا إلى أن جذب رأس المال البشري من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستويات تنشيطه، حيث أن دخول عاملين متميزين جدد إلى المؤسسة سيدفع العاملين المتميزين السابقين القدماء إلى منافسة الجدد وإثبات أنفسهم أمامهم ومن ثم الالتزام بدورات التعليم والتدريب لاستغلال المعارف الجديدة في تحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار داخل منظماتهم، كما أن الاحتكاك بعاملين متميزين جدد سيرفع من روح الإبداع لدى العاملين الحاليين وينشطهم لإظهار أفضل ما لديهم كلما أتيح الفرصة للعاملين المتميزين للإبداع، وكلما جعلهم ذلك أكثر احتمالا للبقاء بمنظماتهم باعتبارها تتضمن مناخا وبيئة تدعم إبداعاتهم.

هذا، وتبين أن تنمية رأس المال البشري تتأثر بمكوناته خاصة منها المواهب وإدارة داخل المؤسسة ستؤدي إلى رفع مستويات تنمية رأس المال البشري بها، أضف إلى ذلك المعارف التي يمتلكها العاملون، هذه الأخيرة موازاة مع الخبرة، غالبا ما تكون من صنع البيئة الخارجية، ومن ثم فإنها تتأثر من حيث جودتها بالمؤسسات التعليمية أو التكوينية التي كان يتردد عليها العاملين قبل انطلاقتهم بالعمل بالمنظمة، ومن ثم فإنه لا يمكن بتاتا إنكار وجود تأثير للبيئة الخارجية على عمليات تنمية رأس المال البشري داخل المنظمات، وفي مقابل البيئة الخارجية نجد ضمن البيئة الداخلية ما يطلق عليه رأس المال المادي والذي يتمثل في وسائل الإنتاج المختلفة من آلات وتكنولوجيات مختلفة، تؤثر حسب نوعيتها وحدتها على تنمية رأس المال البشري، فالعامل الموهوب والماهر لا يمكنه الإبداع في غياب الوسائل الضرورية لذلك؛ أضف إلى ذلك رأس المال الاجتماعي والذي غالبا ما يعبر عنه بالتعاون بين العاملين وما له من آثار إيجابية تدعم فعلا عمليات التنمية، لكن بدا أن رأس المال القيادي أكثر العوامل الداخلية تأثيرا على رأس المال البشري باعتبار أن القادة الإداريين في الحقيقة هم المسؤولون عن توفير رؤوس الأموال الأخرى التي تمكن المنظمة من إتمام نشاطاتها، و من تنمية رأس مالها البشري على وجه الخصوص.

الفصل الثاني

**أدبيّات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في
تتمية رأس المال البشري بالمنظّمات**

توصّل الفصل السابق إلى أن رأس المال القيادي من أكثر العوامل الداخلية تأثيراً على رأس المال البشري، فالقادة هم من يتحكم بزمام الأمور داخل المنظمات كما أن لهم إمكانية استغلال نقاط قوة المنظمات، وكذا التقليل من نقاط الضعف التي تُسببها البيئة الخارجية، فرغم أن القادة هم جزء من العناصر البشرية بالمنظمات إلا أن ما يميزهم عن غيرهم هو مسؤوليتهم عن بقية العاملين معهم، وذلك نظراً لمناصبهم ومراكزهم الوظيفية بالمؤسسة، ومن ثم فإن أي سلوك قد يصدر منهم ستنجم عنه بالضرورة آثار على بقية العاملين إما أن تكون إيجابية أو سلبية، ويطلق على جملة تلك السلوكيات بالتمط القيادي.

عرفت أنماط القيادة منذ بداية البحث في موضوع القيادة اهتمام بارزا من العلماء والباحثين المختصين في المجال، ولا يزال إلى يومنا هذا نظراً للتغير المستمر والتطوير الذي ساهمت به تكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث يحاولون في كل مرة تطوير نظريات تبحث في أنماط قيادية أحدث من سابقتها وأكثر مواكبة للتطورات الاقتصادية، لذلك سيتم تناول أدبيات نظرية حول أحدث أنماط القيادة الإدارية ظهروا في الألفية الثالثة وذلك ضمن هذا الفصل، ثم سنحاول البحث في آلياتها المعتمدة من أجل تنمية رأس المال البشري، وذلك ضمن ثلاث مباحث كما يلي.

- يتضمن المبحث الأول عوامل نشأة وتطور أنماط القيادة الإدارية ومدخل دراستها؛
- ضمن المبحث الثاني، سيتم التوسع في مضمون أبعاد أنماط القيادة الإدارية الحديثة على حدٍ؛
- ويعتبر المبحث الثالث والأخير في هذا الفصل، لب الفصل حيث يتم فيه التطرق إلى تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في المؤسسات.

المبحث الأول: عوامل نشأة وتطور أنماط القيادة الإدارية ومدخل دراستها

المطلب الأول: حقيقة نشأة القيادة وأهميّة القيادة الإدارية في المنظمات

1- مفهوم القيادة والأسباب العملية لنشأتها

يرتبط ظهور القيادة كممارسة بظهور الحياة، فهي ظاهرة تحدث تلقائياً في الواقع الحي، وارتبط مفهومها الطبيعي بمفهوم "القوة"، وهناك كثير من الشواهد على ذلك من بينها اعتبار الأسد ملك الغابة وقائدها، أو "المنصب" فالأب في الأسرة ربها وسيدها وقائدها، أو "سمات شخصية" فالشخص الأكثر شجاعة في الجيش هو قائدهم،.. إلى غير ذلك من الأمثلة.

ذكر (bass) في كتابه حول القيادة عام (1981) أن تسجيل ظهور كلمة قائد "leader" في اللغة الإنجليزية كان في وقت مبكر من سنة 1300، وذلك وفقاً لما جاء به القاموس الإنجليزي (1933) Oxford English dictionary، ويذكر أن كلمة "leadership" والتي تعني القيادة لم تظهر حتى النصف الأول من القرن التاسع عشر في الكتابات حول السلطة السياسية للبرلمان البريطاني¹، والقيادة "leadership" لغة هي كلمة مشتقة من الفعل (قاد)، أي "قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود"، ولقد جاءت كلمة القيادة من الكلمة الأنجلو سكسونية "leadan" والتي تعني "الذهاب"، وإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني لوجدنا أن كلمة قيادة "leadership" مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما"، وذلك كما ذكر "ارندت" (arendt)، لان الفعل اليوناني archein بمعنى يبدأ أو قود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني (agere) ومعناه يحرك أو يقود، وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئيين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون، فالقائد في هذه الحالة هو صاحب المبادرة أي "المبادر" لفعل أمر معين يقوم بإتمامه أو إنجازها أشخاص آخرون².

إن التركيز مع التعريف اللغوية أعلاه للقيادة، يقودنا للقول أن عملية القيادة تستوجب وجود طرفين رئيسيين هما:

- وجود طرف قائد

وهو الشخص الذي تتوفر فيه أكثر السمات المناسبة والمطلوبة لتلبية الحاجة المقصودة، وقد يمكن التمييز بين صنفين من القادة، أحدهما يتم اختياره كقائد والآخر يكون قائداً باختياره

- وجود طرف تتم قيادته

هنالك من يطلق على هذا الطرف اسم التابع لأنه يتبع ما يمليه عليه الطرف القائد، وهذه التبعية قد تكون إجبارية كما قد تكون طوعية، مثل تعريف كل من (1992) kinicki و (1992) kretner للقيادة على أنها "عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة"³.

¹ Ralf Melvin Stogdill, Bernard M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, 1981 from: <https://books.google.dz>

² ماهر محمد حسن، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 18.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 195-196.

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
ونعتقد أن مصطلح تابع لا يليق بالطرف الذي تتم قيادته، لأن كلمة تابع توحي بأن ذلك الطرف تحت إمرة وملك القائد ورهن لإشارته بشكل مطلق دون تفكير لأنه تابع له، إلا أن المميزات البشرية تفرض على الإنسان أن يفكر وتجعل اتباعه أو قبوله بأن يكون محلاً للقيادة خاضعة لأفكار قد اقتنع بها وقد تمنعه من اتباع قائده في ظروف معينة أو لأسباب معينة، وبالتالي يرى الباحث أنه من الأنسب وصف الطرف الذي تتم قيادته بالمتبع بدلاً من التابع نظراً لوجود نسبة من الحرية وإن كانت في بعض الأحيان قليلة جداً.

أما إصطلاحاً، فالقيادة هي عبارة عن علاقات بين القائد والمرؤوسين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرؤوسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها¹، ويمكن توضيحها بأنها: "التوجيه والإرشاد والإجراء، أو أن تكون الأول في المقدمة"²، فالقائد هو: "الدليل والقدوة والمرشد"³، ومن أهم مهامه بناء على ذلك: (التوجيه، الإخبار والأمر)، وذلك من منطلق عاطف عبد الله المكاوي (2013) الذي يقول أن: "القائد يحدد دور المرؤوس ويأمر بماذا وكيف ومتى وأين يجب عليه أن يقوم بالمهمة المكلفة، كما أنه مازال يمد الآخرين بجزء كبير من التوجيه ويأخذ معظم القرارات ولكن عن طريق زيادة التواصل في اتجاهين، فإنه يحاول أن يستمع إلى أحاسيس وأفكار واقتراحات المرؤوسين بخصوص القرارات"⁴

يصف علي محمد جبلاق وزميله أحمد محمد سعيد صدقي (2017)، القيادة بأنها وظيفة بقوله: "القيادة هي وظيفة هامة في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية"⁵، في حين يعتبر شوقي ناجي جواد (2010) أن القيادة ليست وظيفة في حد ذاتها وإنما هي عملية تتداخل مع الوظائف الإدارية الأساسية، فوفقاً له مهما يكن من الأمر فإن عمل القيادة يتضمن الاتصال بالآخرين والترغيب على العمل لتحقيق أهداف المنظمة، ولا تُجري القيادة الاتصالات بمجرد الانتهاء من أعمال التخطيط والتنظيم، أي من أعمال تحديد الأهداف وبناء الهيكل التنظيمي السليم وتوظيف الأفراد المناسبين للأعمال، بل تتداخل معها وهي ذات مغزى لها"⁶، ويختصر Allen كل ذلك بقوله أن القيادة هي: "تأثير العلاقات الشخصية الموجهة نحو تحقيق هدف أو أهداف"⁷، وقد شرح العناصر المذكورة في هذا لتعريف والمتمثلة في الشخصية والنفوذ والهدف، كما يلي:⁸

- الشخصية، تشير إلى وجود زعيم لما يزيد عن شخص واحد (أي لمجموعة)؛
- النفوذ، هو القدرة على التأثير على الآخرين؛
- الهدف، هو الغاية التي يسعى لتحقيقها في النهاية.

¹ زياد حمد القطرانة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 87

² أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، الطبعة الأولى، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 23

³ عبد الرحمان أحمد سيف، وظائف القائد الناجح، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 11

⁴ عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 225

⁵ علي محمد جبلاق، أحمد محمد سعيد صدقي، دور أبعاد القيادة التحولية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 8، 2017، ص 306

⁶ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 32

⁷ أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018، ص 194

⁸ نفس المرجع، ص 194

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
مما سبق يمكن القول أنّ القيادة هي: "القدرة على التأثير"، فلقد عُرِّفت بأنها: "عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لتحقيق هدف معين في موقف معين"¹، فمفهوم القيادة يركز على عنصر "التأثير" على المرؤوسين الذي يحصل نتيجة لنفوذ القائد –وفقا له-، والنفوذ إما أن يكون بفعل "القوة" أو "السلطة" وهما مفهومان يوظفان أساليب عدة من بينها المكافآت والعقوبات لتحقيق الأهداف وتغيير السلوكيات.²

لكن، هنالك من الباحثين من يخالف هذا الرأي، أي أنه يؤمن بأن القيادة هي تأثير لكن هذا الأخير لا يجب أن ينتج بالضرورة عن النفوذ، فهذا هو عاطف عبد الله المكاوي (2013) يعتبر أن تبعية المرؤوسين لرئيسهم هي نابعة من قرارهم الشخصي واقتناعهم بذلك، وليس نتيجة لنفوذه وقوته، معرّفاً بذلك القيادة بـ"عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم"³، وفيه نجد أنّ هناك شخصا واحدا هو القائد يؤثر بينما الأشخاص البقية الذين يمثلون أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون هذا التأثير⁴، وقد تكون الاستجابة نتيجة لسمات معينة في القائد.

استناداً إلى ما تم ذكره أعلاه، فإننا نقر بأن "التأثير" هو العنصر الذي تركز عليه عملية القيادة، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية أن يكون هذا التأثير إجبارياً وذلك بتدخل أمور تدعم القائد كقوته أو سلطته، تماماً كما يمكن أن تكون القيادة ناتجة عن خضوع إرادي واختياري من الطرف الآخر (المجموعة) الذي يقبل أن تتم قيادته، ففي جميع الأحوال القائد لن يصبح قائداً إلا بوجود هؤلاء المتبعين سواء كان اتباعهم له إجبارياً أو اختيارياً، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: "ماهي الأسباب التي تدفع شخصا ما أو مجموعة للقبول بأن يخضع لقيادة شخص آخر؟"، و"ماهي الأسباب التي قد تدفع بشخص ما أن يكون قائداً؟"، إن الإجابة على هذين السؤالين تجعل هناك إحاحاً ضرورياً للتعرف على الأسباب الفعلية لنشأة القيادة.

2- الأسباب والعوامل الفعلية لنشأة عملية القيادة

يرى selznick أن القيادة ظاهرة لم يتم فهم طبيعتها بالشكل الكافي⁵، ونحن نشاطره في وصفه القيادة بأنها "ظاهرة"، ونعتقد انطلاقاً من التحليل السابق طرحه أعلاه أن القيادة ظاهرة طبيعية تحدث تلقائياً بمجرد ظهور سببين رئيسيين بشكل مقترن.

1-2- الاحتياج أو الحاجة

نعتقد أن الحاجة تعتبر السبب الرئيسي لنشأة القيادة، فمن خلال جميع الأمثلة التي يظهرها الواقع المعاش يمكن إثبات أن القيادة تنشأ بسبب نوعين من الحاجة.

¹ دنيا حامد جمال، عبد الكريم مزعل طاهر، أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية: دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 110، 2017، ص 360

² أمل لطفي أبو طاحون، مرجع سبق ذكره، ص 29

³ عاطف عبد الله المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 189

⁴ بنوناس صباح، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE). مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، 2015، ص 25

⁵ نفس المرجع، ص 24

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
يتعلق النوع الأول من الحاجة أو الاحتياج "بالقائد"، فقد يقوم القائد بعملية القيادة نتيجة لاحتياجه إلى الطرف الآخر (الطرف الذي تتم قيادته)، من أجل تلبية رغبة معينة مادية أو معنوية، فالرغبة في قضاء بعض الاحتياجات المادية هي في الحقيقة سبب يجبره لأن يكون قائداً كأن يرغب في حمل وتوصيل أغراض معينة من مكان إلى مكان آخر ما يجعله مضطراً لأن يقود سيارة أو دابة تعينه على ذلك، أو أن يرغب في إنتاج معين كأن يرغب في تكوين أسرة تجعل منه قائداً تلقائياً بمجرد إنشائه لها، أو رغبته في تصنيع منتج معين أو تقديم خدمة معينة ما يتطلب منه تواجد فريق كامل للعمل يعمل في تناسق من أجل تحقيق هدف القائد، وفي كثير من الأحيان ما يحصل الطرف الذي تتم قيادته على منفعة نتيجة لمساهمته كأن يتم اقتسام أرباح صنع أو ابتكار منتج معين في حال تعلق الأمر بقيادة داخل المنظمة؛ أما احتياجاته المعنوية فغالبا ما ترتبط برغبة نفسية كأن يسعى من أجل إبراز ذاته والتفاخر بصفاته، فغالبا هنا ما يفرض نفسه على الآخرين كقائد عليهم من خلال إجبارهم بالامتثال له ولأوامره، دون أن يحقق ذلك منفعة لهم، وبالتالي يمكن القول أن في حال نشأة القيادة بفعل حاجة معنوية فمن المتوقع جدا أن تكون هذه الحاجة في اتجاه غير إيجابي ناتج عن خصائص شخصية غير طبيعية وغير سليمة.

على النقيض من النوع الأول، هناك إمكانية أن تنشأ عملية القيادة، بسبب احتياج الطرف الذي تتم قيادته للخضوع لقيادة شخص ما، ففي هذه الحالة غالبا ما يطلب الطرف الثاني أن تتم قيادته من قبل قائد معين بغرض تلبية حاجة معينة، ومن الأمثلة على ذلك حاجة شخص ما إلى تعلم مهارة معينة تجعله يتجه إلى من هو أكثر خبرة ومن تم اتباع أوامره إراديا، أو على سبيل المثال رغبة شخص مسن كفيف في الذهاب إلى مكان معين، تجعل منه يطلب من أي شخص بصير يجده أمامه أن يساعده في الوصول إلى مقصده، حيث يحرص الطرف المنقاد على أن يجد ما ينقصه لدى الشخص الآخر (القائد)، فحاجة منظمة معينة إلى تطوير منتج معين تجعلها بحاجة إلى شخص أكثر خبرة بالمجال يحدد لها معالم الطريق، ولن تتم عملية القيادة إلا بعد قبول القائد لعب هذا الدور، وتجدر الإشارة في هذه الحالة إلى أن كلا الطرفين سيستفيد وينتفع من مشاركته في عملية القيادة سواء كان قائداً أو منقاداً، والمنفعة التي يستفيد منها القائد قد تكون "مادية" وفي أغلب الأحيان يدفعها الطرف الآخر إراديا دون أي طلب من القائد، كما قد تكون "معنوية" كأن يحس بالسعادة والطمأنينة لتقديمه خدمة إنسانية معينة.

2-2- سمات الطرف القائد والطرف الذي تتم قيادته

توثق البحوث السابقة والأدبيات النظرية في مجال القيادة، أن تفسير نشأة القيادة انطلق في الحقيقة من موضوع "السمات"، حيث في أولى المراحل كان يُعتقد أن القادة هم قادة بالفطرة، بمعنى أن لهم سمات وراثية عن آبائهم وأجدادهم، تجعل منهم قادة بالفطرة، إذ يذكر Bert Alan Spector (2016) أنه: "أثناء فترة الأزمات والاضطرابات بسبب حروب نابليون والسرعة المتسارعة في التصنيع، بحث الاسكتلندي Thomas Carlyle (1795-1881) عن مصدر القوة والتوجيه والحكمة والارتفاع، فكانت حجته حول كيفية عمل العالم كنظرية للقيادة، حيث اعتبر أن الله ارسل رجالا عظاما ليكونوا أبطالاً، هؤلاء الذين أصبحوا قادة من خلال عملية "العبادة"¹، وعلى إثر ذلك ظهرت نظرية الرجل العظيم "The Great man"

¹ Bert Alan Spector, Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered, Leadership, Vol12, No 2, 250-260, 2016, Pp251-253

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
theory"، التي تعتبر أن القائد يولد ولا يصنع "Born rather than Made"¹، وسميت هذه النظرية بهذا الاسم "نتيجة
للشخصية العظيمة أو الفذة والموهوبة صاحبة القدرات الخلاقة، والنادرة"².

تندرج تحت نظرية الرجل العظيم ثلاث نظريات فرعية هي: "نظرية الأمير، نظرية البطل، نظرية الرجل المتميز"³،
ويعتبر (1879) Sir Francis Galton من أبرز الدعاة لهذه النظرية، فقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً
لصحة تلك النظرية⁴، وتقول ناريمان يونس لهلوب (2012): "إن انطلاق البحث في السمات الوراثية باعتبارها سبباً لنشأة
القيادة كان ابتداءً من: Woods (1919)، وحتى (1960) Jennings الذي قام بدراسة عن ظروف القيادة لأربع عشرة أمة
عبر فترات امتدت من خمسة (5) إلى عشرة (10) قرون، فخلص من تلك الدراسة إلى أن شخصية القائد وقدراته هي التي
تصنع الأمة، وتشكلها طبقاً لهذه القدرات القيادية"⁵، واستمر هذا الاعتقاد بأن الشخص يولد ومعه خصائص القيادة، أو
أنه قد لا يولد بها أصلاً، إلى أن أفسحت الطريق أمام منهج أكثر واقعية عرف باسم نظرية "السمات"⁶، تتفق نظرية السمات
مع نظرية الرجل العظيم في أنّ السمات هي المحددة لنشأة العملية القيادية، إلا أنها تختلف معها من حيث تحديد أصل هذه
السمات، فعلى خلاف نظرية الرجل العظيم تثق نظرية السمات بأن السمات الشخصية وحتى الجسدية والنفسية للقائد لا
يجب بالضرورة أن يولد بها، وإنما يمكنه اكتسابها.

حسب رأينا، تقترن السمة بالاحتياج فتنشأ بذلك القيادة، بعبارة أخرى نعتقد أن توفر أحد العاملين سواء كان عامل
السمة أو عامل الاحتياج من إحدى طرفي القيادة لا يعتبر سبباً كافياً لنشأة عملية القيادة، بل ينبغي توفر خصائص معينة
في إحدى الطرفين تسبب القيادة إلى جانب تواجد عنصر الاحتياج، فحاجة الطرف لأن يكون قائداً، وحاجة الطرف الآخر لأن
تتم قيادته لا تجعل منهما قائد أو منقاداً إلا إذا كان الطرف القائد ذا قوة جسدية، أو قدرة مالية أو فكرية، أو حتى سمات
شخصية معينة تفوق تلك التي تتوفر في الطرف الذي ستم قيادته، فما ينبغي التنويه إليه هو أن الصفات التي يتميز بها
الشخص القائد عن الطرف الآخر لا تعني انعدامها بالضرورة لذا هذا الأخير، بل قد تتوفر ولكن بنسبة تقل لديه عن تلك
التي يملكها الطرف القائد، فالشرط الأساسي لنشأة عملية القيادة حسب رأينا، هو أن تكون تلك الخصائص المميزة للقائد
تتوافق مع ما هو مطلوب لتلبية الاحتياج المطلوب، سواء كان احتياج القائد أو الطرف الذي ستم قيادته.

بناء على ما سبق يمكن القول أن القيادة هي: "عملية تنشأ نتيجة لالتقاء طرفين رغبة في تحقيق احتياج أحدهما
من خلال استغلال الخصائص المناسبة والأكثر تفوقاً بينهما"، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: "إذا كانت القيادة
عملية، فما هي طبيعة تكوينها؟، وما مجالاتها؟، وما العوامل التي تؤثر فيها؟، وبهذا الصدد عرف Gorden القيادة على أنها
عملية تفاعل تتم بين شخص وبين أعضاء الجماعة، وكل مساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب أو يقود بدور من الأدوار⁷،

¹ توفيق الهادي، أحمد عريقات، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 204

² مؤيد سعيد السالم، تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 58

³ قدرة البشري، أخلاقيات مهنة التعليم، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 118

⁴ نفس المرجع، ص 118

⁵ ناريمان يونس لهلوب، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 133

⁶ ليلا محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،

ص 73

⁷ بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره، ص 24

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات —————
في حين يقول Robert F.Hicks "لا توجد مساحة كافية في تعريف واحد لتغطية جميع الحقائق حول موضوع القيادة"¹،
فوفقاً لهما فإن القيادة تجيب بـ "نعم" عن جميع الأسئلة التالية:²

- هل القيادة دور؟
- هل القيادة موقف؟
- هل القيادة تعبر عن مجموعة من السلوكيات؟
- هل القيادة ممارسة للنفوذ؟
- هل القيادة ممارسة التأثير؟
- هل القيادة عملية؟
- هل القيادة مجموعة من السمات؟
- هل القيادة تحفيز للامتثال؟
- هل القيادة قوة علاقة؟
- هل القيادة شكل من أشكال الإقناع؟
- هل القيادة وسيلة للدفاعية؟

من جهة أخرى يرى باحثون آخرون أن تعدد تعاريف القيادة يدل على أنها ليست حقيقة، إلا أن الباحث يرفض هذا الاتجاه خاصة وبعد أن تم التطرق إلى جذور القيادة وتبين أنها ظاهرة طبيعية قديمة من حيث الممارسة جديدة من حيث المسعى.، وبهذا الصدد يقول لوتانز Luthans, 2005 عن القيادة أنها "الأسلوب الأكثر تناولاً على المستوى الرسمي، وفي المناقشات غير الرسمية، ومع ذلك مازالت محل جدل واختلاف كبيرين"³، وعند إسقاط مقولة الشاعر والروائي والناقد الفرنسي Remy de Gourmont (1858-1915): "التعريف أشبه بالكيس المضغوط في كشتبان"⁴،⁵ على "عملية القيادة" يمكننا القول أن مضمون عملية القيادة يمثل الكيس ولب ذلك المضمون هو ما ينبغي إدخاله في الكشتبان أي إدراجه في تعريف واحد، وعلى هذا الأساس نحاول فيما يأتي التطرق إلى أهم النقاط التي من شأنها أن توضح مضمون عملية القيادة وفحواها، وذلك من خلال استغلال الخصائص المناسبة والأكثر تفوقاً بينهما، ومع ذلك لا يفوتنا الإشارة إلى نتيجة ما أفرزه التحليل السابق، حيث توضّح لنا أن عملية القيادة تتسم بالخصائص الرئيسية التالية:

- تنشؤ القيادة نتيجة لظهور احتياجات معينة لدى أحد طرفيها، مع ضرورة توفر السمات المناسبة لتلبية تلك الاحتياجات لدى أحدهما تفوق الآخر؛
- الغرض من عملية القيادة هو تلبية احتياجات معينة يحددها الطرف المحتاج؛

¹ Philip Sadler, LEADERSHIP, 2ed Edition, kogan page, great britain and the united states, 2003, p15.

² Ibid, p15.

³ علي ضبيان الرشيدى، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 33، العدد 71، الرياض، 2018، ص6

⁴ الكشتبان: "هو قمع يغطي طرف إصبع الخياط لوقايتها من وخز الإبر، وهي كلمة فارسية الأصل"

⁵ Robert F. Hicks PHD, Coaching AS A Leadership Style: The Art And Science of Coaching Conversations For Healthcare Professionals, Published by Routleg, New York, 2014, p1.

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات —————

- غالبا ما تثمر عملية القيادة منفعة مشتركة للطرفين، حيث يتم من خلالها تلبية احتياج أحدهما واستفادة الطرف الآخر من تلك المنفعة تلقائيا إما بشكل مادي أو معنوي.

3-2- العوامل المؤثرة على العملية القيادية

إن أغلب الباحثين الذين حاولوا تفسير مضمون العملية القيادية ركزوا على الدور الذي يلعبه القائد متناسين أو مهملين – إن كانت العبارة أصح - أهمية الدور الذي يلعبه الطرف الخاضع للقيادة، حيث يصف أكثرهم القيادة بتأثير القائد على المتبوعين لهم ودفعهم من أجل تحقيق أهداف معينة دون الإشارة إلى أهمية المتبوعين لهم، ومن بين هؤلاء الباحثين نجد: "بشير العلاق" على سبيل المثال لا الحصر، الذي يعرف القيادة على أنها: "عملية تأثير على سلوك الآخرين، للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة"¹.

بعد أن توصلنا من خلال الطرح أعلاه إلى أن القيادة هي ظاهرة، وعملية، ووظيفة، وقدرة على التأثير، يمكننا أن نقول أن القيادة أيضا هي علم وفن، خاصة أن العلم هو استخدام أدوات وأساليب منهجية ومنطقية تعكس نتائج واحدة وثابتة ومتفق عليها، أما الفن فهو مهارة وخبرة ومرونة وتقدير شخصي في مختلف الأمور والمواقف².

تتأثر العملية القيادية بعدة عوامل، من أهمها:

- مستوى العملية القيادية، إذ نُميز بين العديد من المستويات القيادية انطلاقا من القيادة الذاتية إلى القيادة الكونية؛
- موقع القيادة، إذ قد يجتمع أطراف القيادة بشكل مباشر في مكان معين كمؤسسة، أو بيت أسري أو غيره، كما قد لا يشترط تواجد الأطراف في مكان مشترك وهو ما يطلق عليه القيادة غير المباشرة، والتي ترتبط بشكل كبير بنوع الاتصال القائم بين القائد والتابع، فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد ما يطلق عليه مؤخرا بالقيادة الإلكترونية؛
- البيئة الداخلية والخارجية، ولعل هذا أهم العوامل المؤثرة في تحديد الأدوار المتعلقة بالعملية القيادية، فظهور قوانين جديدة في البلاد، أو ظهور منافسين جدد في مجال الإنتاج، إضافة إلى مختلف مكونات البيئة الداخلية، والتي غالبا ما يحكمها عنصر هام جدا يتمثل أساسا في التغيير، كلها قد تساهم في إتخاذ تدابير معينة من قبل أطراف القيادة لتحديد الأدوار الأساسية لعملية القيادة التي من شأنها أن تتوافق مع تلك الظروف؛
- مجال القيادة، وهنا يتم التمييز بين عدة مجالات للقيادة، حيث نجد القيادة السياسية والعسكرية وهي اقدم أنواع القيادة وأشهرها؛ القيادة التربوية وتمثل في ذلك النوع من القيادة الذي يتواجد من المؤسسات التعليمية، على العموم يختلف تعريف القيادة حسب مجال المنظمة التي يتم تطبيق القيادة فيها، وتكون القيادة إدارية إذا ارتبطت بمنظمات مكونة وليست تلقائية مهما كان مجال نشاطها أو نوعها.

¹ - بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 14.

² احمد جابر حسنين، القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 17

غالبا ما يصف الناس القائد بالرئيس أو المشرف أو الموجه أو المرشد، نعم إنها لا تختلف عن القائد في الحقيقة، وذلك كون القائد بمميزاته القيادية يصبح رئيسا على من حوله، أي يترأس المجموعة التي يتواجد كعضو فيها، كما أن القائد هو الذي يوجه الآخرين ويرشدهم إلى الطريق الصحيح كما قد يكون مشرفا عليهم بشكل مباشر في أعمالهم، فكلمة القائد تعني الشخص الذي يستطيع أن يوجه ويرشد الآخرين، أي أن هناك علاقة بين شخص يُوجّه وأشخاص آخريّن يقبلون هذا التوجيه بهدف تحقيق أهداف معينة¹، ومن بين أهم النقاط الذي ذكرها محمد سرور الحريري (2015)، في كتابه: الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، حول أوجه الاختلاف بين القيادة والرئاسة ما يلي:

الجدول رقم (4): الفرق بين القائد والرئيس

خصائص الرئيس في الرئاسة	خصائص القائد في القيادة
الرئاسة تستمد قوتها من خارج الجماعة	القيادة تستمد قوتها من داخل الجماعة
الرئاسة تعتمد على سياسة القوة والسلطة في الالتزام بالقوانين	تعتمد القيادة على التأثير المباشر، وتستمد قوتها من التأثير في الآخرين بشكل مباشر
تلجأ الرئاسة إلى استخدام القوة في الطلب من المرؤوسين الالتزام بالقوانين، وتقوم الرئاسة بتوقيع العقوبات، والجزاءات في حالة المخالفة للقوانين والأوامر الصادرة	تؤثر القيادة في العاملين تأثيرا نفسيا وعمليا وتنفيذيا، وتشجع القيادة الموظفين على تنفيذ أعمالهم بكفاءة واقتدار
تسعى الرئاسة إلى تطبيق القوانين على الآخرين وتستخدم الرئاسة أسلوب الأوامر والسلطة كونه سلوكا رئيسيا رئاسيا في الرئاسة	تسعى القيادة للحصول على رضا العاملين
لا يتفاعل المرؤوسين مع الجهات التي تفرض عليهم القوانين فرضا كما لا يقومون بتحقيق الأهداف العامة للمنظمة عن رغبة تامة واقتناع	يتفاعل الموظفين والأفراد مع القياديين ويقومون بتحقيق الأهداف العامة عن رغبة واقتناع كما يتعاونون مع القياديين بشكل دائم وفعال
تسعى الرئاسة لتحقيق مصالحها أولا ومن ثم تقوم بالاستماع للآخرين وتنفيذ بعض متطلباتهم	تسعى القيادة لتحقيق أهداف الجماعة والأفراد بشكل عام وتعمل على حل المشكلات

المصدر: محمد سرور الحريري، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا،

2015، ص 131

رغم أنه قد يكون ممكنا التفريق بين القائد والرئيس خاصة من ناحية السلطة والمنصب، إلا انه لا يمكننا تجاهل الصعوبة التي تواجه معظم الباحثين في التفريق بين مفهوم كل من القيادة والإدارة، والذي سنحاول تناوله في ما يلي.

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات التعلم، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 45

3- طبيعة العلاقة بين القيادة والإدارة ومزايا القيادة الإدارية في المنظمات

إن مصطلح القيادة الإدارية هو في الحقيقة تركيبة تمزج بين القيادة والإدارة، من أجل ذلك وجب بداية معرفة العلاقة بين المصطلحين والفرق بين القائد والمدير، قبل الشروع في البحث في أساسيات القيادة الإدارية.

1-3- الإدارة وعلاقتها بالقيادة

إن المعنى اللغوي للإدارة administration مشتق من الكلمة اليونانية Minister tad ، وتعني: خدمة الغير¹، والإداري هو مدير في المنظمة العامة (لا تهدف لتحقيق الربح)، بعكس المدير الذي يعمل في مشروعات أعمال هدفها أساساً تحقيق الربح، ومن أمثلة الإداريين، مدير إداري لمستشفى، مدير إداري لمحافظة أو مدينة²، لكن ينبغي التنويه إلى أن كل مدير هو إداري لكن ليس كل إداري هو مدير، فقد تكون لبعض العاملين الموظفين بمنظمات معينة مهام إدارية دون أن يكون لهم منصب مدير، لكن المدير قد يكون إدارياً أو تنفيذياً.

مرت الإدارة منذ نشأتها بثلاث مراحل رئيسية "كانت بداية الإدارة كممارسة، لتصبح بعد ذلك كفكر، ثم الإدارة كعلم مستقل، حيث تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات، شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها إلى مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة"³.

و الإدارة في مفهومها العام هي عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية مدروسة، تهدف إلى تحقيق نتائج معينة، باستخدام الطاقات والموارد المتاحة للمنظمة، بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية، في ظل الظروف الزمانية والمكانية المحيطة بالمنظمة وأفرادها⁴، وهي "عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية واستعمال الوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم، والقيادة، والإشراف، والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى كفاءة ممكنة"⁵

لقد أكدت اليونيسكو أن نتائج أية مؤسسة أو منظمة منوطة إلى حد كبير بإدارتها التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العمل، وعن توجيهها، على أساس أن النجاح في أي عمل أو تنظيم من التنظيمات يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي تدار به تلك التنظيمات، وقدرة القيادة على توجيه الأعمال والنشاطات نحو الأهداف المرغوب فيها⁶، كما إن آلية الإدارة

¹ فيصل محمود الشاورة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص22

² محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص31

³ نفس المرجع، ص1817

⁴ ليلى جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2017، ص25

⁵ محمد سرور الحريري، الأسس العلمية والقوانين المتبعة في إدارة منظمات المال والأعمال الدولية والعالمية، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016، ص15

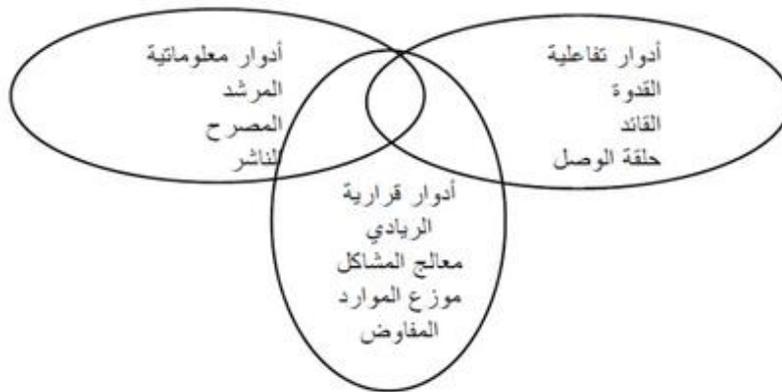
⁶ محمد عبد الله الآله الطيبي، عادل عايد الشمري، درجة ادراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية وواقع تبنيها في جامعتي القدس وبيروت بـفلسطين وجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 14، 2016، ص98

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وألياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ——— وأسلوبها هو جوهر المحتوى، حيث أن مصير نجاح المنظمة أو المدير أو العاملين يعتمد على أسلوبه الإداري وكفاءته الإدارية وقدرته على تطبيق وممارسة الوظائف الإدارية التي قد تقود إلى تحقيق الإبداع وبقية الأهداف بكفاءة وفعالية¹.

ومن أشهر التعريفات التي تم تداولها حول الإدارة، تعريف فريدريك ونسلو تايلور Frederick W Taylor، والذي يعد أبو الإدارة العلمية وصاحب المدرسة الكلاسيكية، والذي يعرف الإدارة على أنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الآخرين أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وارخصها"²، أما هنري فايول Henri Fayol، وهو مهندس صناعي في إحدى الشركات الفرنسية 1916، صاحب نظرية المبادئ الإدارية، فيعرفها بأنها: "القيام بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة"³، وعرفها بيتر دراكر بانها: "عبارة عن وظيفة هادفة يقوم بها المدراء وتركز الإدارة على مجموعة من الأسس والقوانين والمبادئ التي تسعى المنظمات الإدارية إلى تطبيقها وتحقيقها وذلك لإنجاز أعمال معينة ولتحقيق أهداف محددة"⁴.

هنالك من يعتبر القيادة مهارة من مهارات الإدارة، حيث يقول شوقي ناجي جواد (2010) أن: "أكثر المهارات الإدارية المطلوبة مستقبلا هي القيادية كقائمة الرؤية visionary leadership، وهذا يعني تكوين الفرد لرؤية تمكنه من الفحص والتشخيص والتمييز، كما تجعله يتقبل المخرجات التصورية"⁵، وهناك من يعتبر القيادة أحد الأدوار التفاعلية للإدارة.

الشكل رقم (16): علاقة القيادة بأدوار الإدارة



المصدر: شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 33

ومن أجل التمييز بين القيادة والإدارة قدم دان هندريكس dan hendrix، قائمة فروق بين القيادة والإدارة لخصّها فيما يلي:⁶

- القيادة صفة، والإدارة علم وفن؛

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 24

² محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، دار المعتر للنشر، 2014، ص 19

³ نفس المرجع 2014، ص 19

⁴ محمد سرور الحريري، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2015، ص 7

⁵ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 49

⁶ كريم ناصر علي، الإدارة والإشراف التربوي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص 90

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات

- القيادة تزود الفرد بالقدرة على التخيل، والإدارة تحول الفرد إلى المنظور الواقعي (العلاقة الصحيحة بين الأشياء)؛
- القيادة تعالج المفاهيم، والإدارة تربط الوظائف ببعضها بعضاً؛
- القيادة تمارس الإيمان، والإدارة تهتم بالحقائق؛
- القيادة تبحث عن الفاعلية، والإدارة تكافح في سبيل تحقيق الكفاءة.

أمّا احمد جابر حسنين (2018)، فيقول: " إذا كانت كلمة إدارة تعني وضع شخص ما في منصب يكون فيه مسؤولاً أو متحكماً في مهام أو أشخاص، أو متولياً تصريف أو معالجة أمور معينة، فإن كلمة قيادة تتضمن كثيراً من تعريفات كلمة إدارة، فهي تعني وضع شخص ما في منصب يكون له فيه الدور الرئيسي، وتعد القيادة أوضح من الإدارة، كما تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكنك أن تصبح قائداً دون وجود اتباع لك، حيث ستظل مديراً للموارد أو الأموال أو المشروعات... الخ، ولكن ليس قائداً، هناك فرق آخر بين الإدارة والقيادة، هو أن القائد عادة ما يتم انتخابه في حين أن المدير يتم تعيينه" ¹، ووفقاً ل Jim karr فإن المدراء ضروريون لكن القادة جوهريون وأساسيون ².

خلافاً لهؤلاء لا يفرق محمد سرور الحريري (2016) بين الإدارة والقيادة، إذ يُشبه المنظمة بالباخرة والمدير بالقبطان، فيقول أن الإدارة هي: "معرفة أين أنت ذاهب والمصاعب التي يجب أن تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة باخرتك وبمعاملة ملاحيك بكفاءة وبدون ضياع وقت أثناء عملية التوصل إلى الطرف الآخر إلى شاطئ الأمان أي إلى تحقيق الأهداف" ³، وهو بذلك يقر بشكل غير مباشر بأهمية القيادة الإدارية.

2-3- أهمية القيادة الإدارية ومهام القائد المدير في المنظمات

إن المنظمة التي ترأسها القيادة الإدارية لديها القدرة على عمل الأشياء الصحيحة، بينما تلك التي يديرها المدير تعمل الأشياء بشكل صحيح ⁴، و القيادة الإدارية هي: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فهي تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف" ⁵، والقيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وانها تتطلب الماما بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على رؤوسيه ⁶، كما تظهر القيادة الإدارية من خلال قدرتها على تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات التنظيمية ⁷، وان القائد الإداري هو المصدر الحيوي والمؤثر في إدارة وتوجيه وتنفيذ أو تعديل مسار أعمال المنظمة فضلاً عن كونه يمتلك اغلب السلطات، وإصدار الأوامر ⁸، إن القيادة الإدارية وان كانت تحتاج لسلطة رسمية يمارس من خلالها القائد الإداري اختصاصاته، إلا أن السلطة

¹ احمد جابر حسنين، القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 18

² عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2018، ص 37

³ محمد سرور الحريري، الأسس العلمية والقوانين المتبعة في إدارة منظمات المال والأعمال الدولية والعالمية، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.

لبنان، 2016، ص 15

⁴ نفس المرجع، ص 258

⁵ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 229

⁶ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2018، ص 38

⁷ أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018، ص 194

⁸ نائر محمد علي محمد السويدي، مرجع سبق ذكره، ص 259

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
الرسمية هنا ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة تمكن القائد الإداري من ممارسة اختصاصاته¹، ولقد جاء في كتاب
بشير العلاق (2012) حول القيادة الإدارية أن مهام القائد المدير تنقسم إلى مهام رسمية وأخرى غير رسمية، يجمعها في ما
يلي:²

- مهام رسمية تنظيمية، وتتمثل في: التخطيط؛ التنظيم؛ التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع
للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية؛ تشكيل شبكة من الاتصالات
العمودية والأفقية؛ التوجيه والإشراف؛
 - مهام غير رسمية، وتتضمن: الاهتمام بالجماعات غير الرسمية؛ الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة؛
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة؛ إبداء درجة من الرعاية للمثل والقيم الإنسانية والأخلاق؛ ربط أهداف
المنظمة بأهداف المجتمع بما يتماشى مع الأعراف؛ تنظيم الوقت وإدارته
- وللقيادة الإدارية أنماط مختلفة، فكل مسؤول يتبنى نمط معين، وذلك وفقا للظروف التي تسمح له بذلك، وفيما يلي
سنحاول التعرف عن الأسباب التي دفعت إلى ظهور نظريات أنماط القيادة وساهمت في تطويرها

المطلب الثاني: القوى المساهمة في ظهور وتطور أنماط القيادة الإدارية في الفكر الإداري

"يقصد بالنمط أو التنميط التصنيف وفقا لمعيار أو مجموعة من المعايير، وقد يستخدم هذا المنهج في تصنيف
العناصر الثقافية، والجماعات الانسانية أو المجتمعات المحلية"³، ولقد انطلق مدخل الأنماط القيادية من الاعتقاد بأن
القادة الفاعلين يستخدمون نمطا أو أسلوبا معيناً في قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة مما يؤدي إلى مستوى
عال من الإنتاجية والروح المعنوية⁴.

لا يفرق عادل عبد الرزاق هاشم (2018) بين السلوك والنمط والأسلوب القيادي، ففي توضيحه لمفهوم النمط
القيادي، قام بإدراج مجموعة من التعاريف نعرضها فيما يلي:⁵

- تعريف الهواري: 1982 " السلوك أو النمط القيادي هو عبارة عن سلوك متكرر ومميز لشخص ما"
- تعريف غراب: 1987 "النمط القيادي (الأسلوب القيادي) هو نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير
والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه، واختيار
وتصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة، ووضع السياسات والخطط التفصيلية اللازمة، وتوزيع الموارد
المادية المطلوبة للتطبيق الاستراتيجي.
- تعريف النمر 1990: " يعبر عن مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو
خارجية ومن ثم ترك آثارا مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبا وإيجابا"

¹ احمد جابر حسنين، مرجع سبق ذكره، 2018، ص 16

² بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 14، 15.

³ زهير شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 38

⁴ طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات التعلم، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 30

⁵ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره 2018، ص 39

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وألياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
وينظر هيرسي 1984، إلى أساليب القيادة على أنها تمثل كل أنماط وسلوكيات القائد المتمثلة في أقواله وأفعاله، والتي تُدرّك وتفهم من قبل الآخرين¹، و إن السلوك القيادي يُعدُّ مُحصّلة التفاعل بين القوى وليس نتاج إحداهما منفردة².

لقد ارتبط تطور أنماط القيادة الإدارية بمفهوم الفعالية، حيث كانت تسعى النظريات جاهدة للبحث عن النمط القيادي الفعال.

1- مقومات القيادة الفعّالة

يشير كويستن 1994، costin إلى أنه ليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدما ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادات ذات قدرة إدارية عالية³، ومن جهة أخرى يقول الباحثون أن هناك دراسة قام بها stogdill عام 1948، توصلت إلى أنه لا وجود لدلائل كافية على علاقة خصال الشخصية بفعالية القيادة⁴، وتعتمد القيادة الإدارية الناجحة والفعالة على الإشراف الإداري السليم وفق إدارية بناء للتعامل مع الآخرين بإيجابية⁵

يقول (1979) killian: "خلال الحرب العالمية الثانية وعندما كانت أمريكا تواجه احتياجا ملحا لآلاف من القادة للعمل في كل من القوات المسلحة والصناعة، اكتشف الجميع، مع ظهور هذا الاحتياج بأنه لا يوجد أحد يعرف على وجه اليقين مكونات القيادة، أو يعرف على وجه التحديد كيفية التعرف على الأشخاص القادرين على القيادة"⁶. يعتقد Glas man ، 1984، إن فحوى ما يطلق عليه بالقيادة يرتكز في شخصية القائد⁷.

وفي تحديده لصفات القائد الناجح يقول عبد الرحمان احمد سيف (2016)، في توضيح للصفة التي مثلها بالعبارة "كن هادئا تصنع المعجزات" أن: الهدوء سمة من سمات النجاح، والهدوء تعبير عن شخصية قوية ومتماسكة، والهدوء عنوان لإنسان واع ومتحضر، وبالعكس تماما ذلك الإنسان الذي يثور لأتفه الأسباب، ويهيج لأسخف الأمور يعبر عن إنسان ضعيف الشخصية، ضعيف العقل وضعيف الإرادة وفقا لعلماء النفس⁸، ومن مقومات القيادة الفعّالة:⁹

- السمات الشخصية للقائد، فمن الضروري أن يتوفر في القائد الفعال بعض الخصائص الذهنية كالذكاء والحكمة والاتزان والثقة في النفس والتفكير الابتكاري والقدرة على التحليل والنقد والرؤية الشاملة فضلا عن المهارات الاجتماعية كالاتصالات والود والقدرة على التعبير؛

- المرونة، على القائد الناجح أن يتميز بسعة الصدر والميل إلى الاستفادة من خبرات الآخرين، مع عدم الإذعان لضغوط بعض الأفراد ذوي النفوذ في نفس الوقت؛

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 57

² ليلى محمد أبو العلى، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، 2013، ص 78

³ محمد عبد الله الآله الطيطي، عادل عايد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 103

⁴ محمد توفيق النوافلة، الصفات الشخصية وسمات السلوك القيادي عند الخليفة عمر بن الخطاب، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، 2001، ص 72

⁵ محمد سرور الحريري، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2015، ص 114

⁶ عبد الشافي محمد ابو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي: دراسات في الاقتصاد الإسلامي، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996، ص 26-25

⁷ محمد توفيق النوافلة، مرجع سبق ذكره، ص 72

⁸ عبد الرحمان احمد سيف، تنمية روح القيادة (روح الشباب)، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص ص 91-92

⁹ طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات التعلم، دار العوم للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 47

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———

- الموضوعية، يَتَمَيَّزُ القائد الفعال بالتوازن والموضوعية في علاقته بالآخرين، مع المهارة في تشخيص المواقف وتحليلها بعيداً عن التمييز الشخصي أو الرؤية المؤيدة للمصلحة الشخصية؛

- المهارة في فهم السلوك الإنساني، على القائد الناجح أن يكون ملماً بالسلوك الإنساني وبمبادئ دراسة السلوك حتى يستطيع فهم مرؤوسيه ورؤسائه وباحتاجهم وميولهم المختلفة؛

- صفات القائد الناجح:

اجرى باحثان أمريكيان منذ 25 عاماً على القارات الست دراسة بعنوان: (ما أهم الصفات التي تريدها في قائدك)، والعجيب أن الصفة الأولى والأهم التي اتفقت عليها كل القارات كانت صفات القائد الناجح هي "الامانة" و"المصداقية"¹، وتتمثل أساسيات القيادة الناجحة:

"إحداث التأثير المطلوب من خلال فهم الناس والظروف المحيطة بهم؛ ليست هناك سمة محددة تميز القائد الناجح، أهم من قدرته على إدراك وفهم طبائع البشر، والتكيف مع الظروف المحيطة؛ لا بد للقائد الناجح من سلطة أو قوة يعتمد عليها في التأثير على الأفراد ومصادر السلطة، أهمها إقناع الأفراد بقدرته، ورغبته في الاستجابة لهم؛ يستطيع القائد الإداري دائماً أن ينقل محل تركيزه واهتمامه من الفرد إلى العمل وبالعكس، ولكن القائد الناجح هو الذي يتمتع بالقدرة على تنوع أسلوبه القيادي، واختيار الأسلوب الأنسب لكل موقف"²، ووفقاً لأمل لطفي أبو طاحون (2012) فإن من أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها القادة والتي من شأنها أن تمنحهم الفاعلية هي:³

- احترام مشاعر وأحاسيس الآخرين، أي التعامل مع المتبعين بإنسانية ولطف؛

- امتلاك مهارات الاتصال والتواصل، فوفقاً لها لا يمكن للقائد أن يمارس التأثير الهادف إلى تغيير الأفراد دون أن يمتلك مقدرة على التواصل معهم من خلال مخاطبتهم وملاحظتهم والاستماع المهم، فإن فشل في ذلك فقد فشل في قيادتهم وفي التأثير عليهم.

إن القائد الناجح هو الذي يعرف من خلال النتائج التي يحدثها في المجموعة التي يقودها، فالقيادة الناجحة إذا هي التي تؤثر في سلوكيات الأفراد والمجموعات، لذلك فإن القيادي يحتاج إلى تطوير موهبته وقدراته في إدارة المجموعة والتأثير فيها⁴، وإن يأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت في ذلك، حيث يتم التمييز بين أربعة أنماط قيادية من حيث التعامل مع الوقت هي: المضيع للوقت Time waster، المستخدم للوقت Time user، المستفيد من الوقت Time exploiter والمستثمر للوقت Time investor، وإن أفضل نمط هو المستثمر للوقت الذي يعمل وفق خريطة Pareto، والمستفيد يأتي بالدرجة الثانية، أما المستخدم للوقت فهو ليس لديه الوقت للتفكير أو الابتكار أو الإبداع، ويأتي بالدرجة الأخيرة المضيع للوقت الذي يهدر الوقت في أنشطة لا تعود بالإنتاجية للمنظمة مما يعمل على التسبب في الخسائر وارتفاع ضغوط العمل⁵.

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام القيادة الإدارية الناجحة والفعالة ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:⁶

¹ عبد الله العيسى، قانون باريتو، الطبعة الأولى، A G للنشر والتوزيع، القاهرة. مصر، 2018، ص4

² أحمد جابر حسنين، مرجع سبق ذكره، ص 21

³ أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، الطبعة الأولى، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، 2012، ص41

⁴ عاطف عبد الله المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص250

⁵ مي حمودي عبد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص8

⁶ محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 129

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات

- تخلف الشعوب؛
- عدم رغبة أولياء الأمور في بعض الدول لتنمية مواهب القياديين؛
- وجود جهل في بعض الشخصيات القيادية والإدارية؛
- وجود بطانة فارغة تشجع الأشخاص القياديين على القيام بأخطاء؛
- عدم استغلال مواهب الأشخاص القياديين والناجحين؛
- إهمال الأشخاص المبدعين وعدم تنمية مواهبهم؛
- وجود جماعات ضاغطة أمام العمل القيادي الفعال.

2- تطور أنماط القيادة الإدارية وعلاقته بالفعالية

بغية بلوغ الفعالية في القيادة انطلق الباحثون في مجالات مختلفة خاصة منهم علماء النفس في رحلة البحث عن حقيقة القيادة، فانطلقوا من فرضية أن للقائد سمات معينة تجعله قائدا فعالا، لتفتَح الانتقادات الموجهة لهذا المدخل الباب أمام التوجه السلوكي الذي يُركز على "ما يصدر من القادة والمديرين من أفعال أثناء أدائهم لمهامهم، وعلاقة السلوك بالفعالية الإدارية"¹، وكما أن القادة يركزون على أداء المجموعة فإنهم يركزون على تحقيق الأفراد لإمكاناتهم كل على حدا²، وتحاول في مجملها الإجابة على الأسئلة: "ما هي طبيعة العمل الإداري؟؛ كيف يمكن رفع مستوى السلوك الإداري؟؛ ما هي أنواع السلوك الإداري المرتبطة بالفعالية؟"³.

ومن أبرز الأعمال الجوهرية في هذا المجال ما قام به Kurt Lewin وزملاؤه 1939، الذين حددوا ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة: الاستبدادية؛ والديمقراطية؛ والحرية، وأظهر هذا العمل أنه كان هناك تعاون أقل في الفرق التي تم قيادتها بطريقة استبدادية، مقارنةً بتلك التي قادت بأسلوب ديمقراطي وأنيق⁴، والقيادة الاستبدادية وفقا له يكون فيها:⁵ "تصميم السياسة العامة والتقنيات وخطوات النشاط في مجملها من قبل سلطة واحدة هي القائد؛ وبالتالي عدم التأكد حول الخطوات المستقبلية؛ وهو الذي يملئ على الأعضاء مهامهم؛ والمسيطر على مدح أو انتقاد أعمال الأعضاء؛ وهو بمعزل عن المشاركة الجماعية النشطة".

فكان بذلك لوين هو السباق لدراسة أنماط القيادة وتوضيح مساوئ السلوكيات الاستبدادية، ولقد لحق ركب Kurt Lewin وزملاؤه، عدد من العلماء والباحثين، فظهرت نظريات تناولت السلوكيات الاستبدادية في القيادة من جوانب مختلفة وكذا العوامل المؤثرة فيها، منها:

¹ Yukl, G. **Managerial leadership: a review of theory and research**, Journal of Management, Vol 15, No 2, 1989, pp251-289

² Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Prince Ololube, N. **A Review of Leadership Theories: principle and Styles and Their Relevance to Educational Management**. Journal of Management, Vol 5, No 1, 2015, p9

³ Yukl, G, Op Cit, pp257-258

⁴ Moorosi, P., & bantwini, B. b. **School district leadership styles and school improvement: evidence from selected school principals in the Eastern Cape Province**. South African Journal of education, Vol 36, No 4, 1-9, 2016, p3

⁵ Kurt, L., R, L., & White, R. k, **Patterns of aggressive Behavior in experimentally created « social climate »**. The Journal of social psychology, Vol 10, No 2, 271-299, 1939, p273

1-2- نظرية Douglas Mc Gregor (1960)

حدد Douglas Mc Gregor سلوكيات القيادة الاستبدادية ضمن نظريته (x) التي تعبر عن النظرة التشاؤمية للطبيعة البشرية، كونها تقوم على افتراضات مفادها أن: "الأفراد بطبيعتهم كُسالى ويتجنبون العمل قدر الإمكان؛ ينبغي مراقبة الأفراد عن كثب لأنهم بطبيعتهم عديمو المسؤولية؛ وأنه ليس لدى معظم الأفراد العاملين إلا القليل للمساهمة فكريا في نشاط المنظمة"¹، كما تفترض النظرية أن الأفراد يهتمون باحتياجات الأمن والاحتياجات الفيزيولوجية بدلا من الاحتياجات الأعلى²، ليأتي ذات الباحث في الستينات بافتراضات مناقضة لتلك الافتراضات السابقة مثلت أساس تعاليم النظرية y.

2-2- نموذج Likert (1961)

ذكر "ليكرت" أن الإدارة وعلى رأسها المدير هي التي تقرر تصميم المنظمة ومناخها³، وتقوم نظريته على خمس مبادئ أساسية هي: "مبدأ السلوك المعزز؛ مبدأ الإشراف الجماعي؛ مبدأ الأداء العالي؛ مبدأ الوظيفة الترابطية؛ مبدأ المعرفة الفنية"⁴، ويميز بين نمطين من القيادة الاستبدادية (استغلالية؛ خيرة)، ونمطين من القيادة الديمقراطية (استشارية؛ تشاركية)، ووفقا له فالقائد الجيد هو الذي يتبنى سلوكيات القيادة الديمقراطية التشاركية. وتبع ل (Likert) فإن القيادة الاستبدادية الاستغلالية تنشؤ عندما تكون للإدارة العليا السلطة الكاملة لاتخاذ القرار دون مشاورة المستويات الأخرى، ومن ثم تحديد المهام وانتظار النتائج، في غياب التحفيز، وتتميز القيادة الاستبدادية الاستغلالية بمستويات ثقة منخفضة؛ أما القيادة الاستبدادية الخيرية فلا تختلف كثيرا عن القيادة الاستغلالية إلا بعنصر واحد وهو توافر المهارات التحفيزية لدى الإدارة العليا ومن ثم تحفيز الأفراد على العمل وأداء المهام⁵.

3-2- نموذج Tannenbaum and Schmidt (1973)

يؤكد Schmidt وزميله أن نمط القيادة تابع لأربعة متغيرات مستقلة، هي: "المحور الذي يتركز حوله اهتمام القائد (إما العمل أو الأفراد)؛ مدى استخدام القائد لسلطات المركز الذي يشغله (كبير أو محدود)؛ درجة الحرية الممنوحة للتابعين (كبيرة أو محدودة)؛ مصدر السلطة في الموقف القيادي المعين (من الأعلى إلى الأسفل أو العكس)"⁶، وحسب نموذجه توجد أربعة أشكال للقيادة الاستبدادية: "يتخذ القائد القرار ثم يعلم العاملين به ليقوموا بالتنفيذ دون نقاش (الأمر)؛ يحسم القائد قراره ثم يجبر العاملين على تنفيذه بطريقة ذكية وغير مباشرة من خلال إقناعهم بذلك القرار دون فتح المجال

¹ Leana Lawter et al, McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. Journal of Managerial issues, Vol 27, 84-101, 2015, p86

² Aydin, O. T. The Impact of Theory X, Theory Y and Theory Z on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University. International journal of management and economics, Vol 1, No5, 24-30, 2012, p25

³ ديما محمود، محمود محمّد، أنماط السلوك الإداري وفقا لنظرية رنيسيس ليكرت لدى مديري التعليم الثانوي في محافظة دمشق وعلاقتها باتخاذ القرار. مجلة جامعة البعث، المجلد 37، العدد 10، 2015، 189-221، ص202.

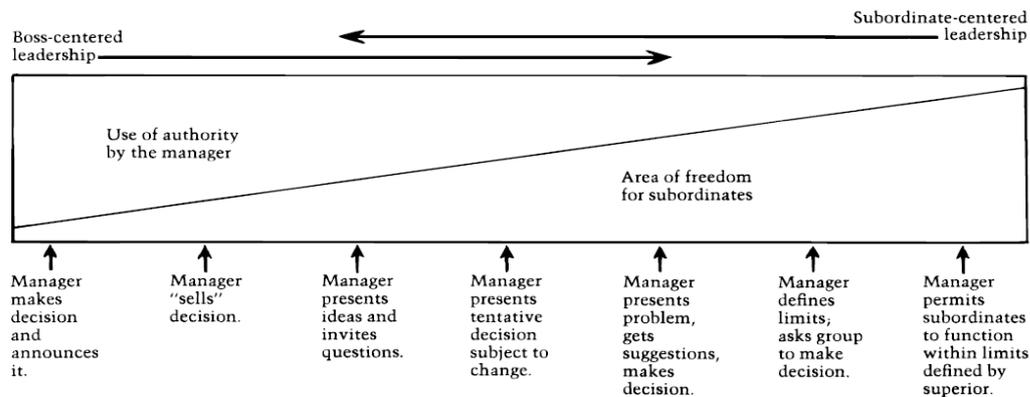
⁴ سهى عيسى وآخرون، أنماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية: تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 26، العدد 1، 2012، 89-104، ص93

⁵ Saad albarout, H. S. System 4 in organization development in perspective of leadership. 2nd international conference on quality of life. center for quality, faculty of engineering, university of kragujevac, 2017, p242

⁶ عبد الملك هبال، علي قرين، أثر سلوك القيادة على جودة القرارات، من موقع: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/.4.pdf>، بتاريخ 2019/01/22

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات —————
 للمناقشة؛ تكون المناقشة مسموحة للعاملين حول القرار المتخذ لكن مع تمسك القائد بقراره وغياب نية التغيير؛ تكون لدى
 القائد نية في تغيير القرار الذي اتخذه وذلك بعد المناقشة مع بقية العاملين"¹.

الشكل رقم (17) : نموذج Tannenbaum and Schmidt



Source : Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, **How to choose leadership pattern**, Harvard Business Review, June 1973, p4.

4-2 - نظرية Hersey and Blanchard (1974)

تعد نظرية Hersey and Blanchard في القيادة الظرفية (الموقفية) واحدة من أفضل النظريات المعروفة في مجال القيادة الإدارية²، وهي مبنية على أن القائد يتبع أربعة أنماط للقيادة تبعا لمستوى "نضج المهمة"، الذي أصبح حاليا يطلق عليه بمصطلح "الاستعداد والقدرة"³، ويقول David Meier، 2016: أن هذه النظرية خضعت للعديد من المراجعات التي أدت إلى تعديل مصطلح "نضج المهمة" إلى "مستويات التطوير"، وبعد الانتقادات التي تعرض لها هذا المصطلح من قبل الباحثين، تم استبداله في الآونة الأخيرة بمصطلح "الاستعداد للأداء"⁴.

يظهر السلوك الاستبدادي (نمط الأمر)، في نظرية Hersey and Blanchard، في الحالة التي يكون فيها مستوى الاستعداد للأداء منخفضا جدا، وكلما كان الاستعداد للأداء مرتفع كلما انخفضت نسبة تحكم القائد.

5-2 - نظرية المسار والهدف: path-Gol Theory

أخذت اسمها من كون القائد أثناء تأديته لدوره بالمنظمة يوضح لاتباعه الطرق أو المسارات التي تمكنهم من تحقيق الأهداف التي يريدون تحقيقها، فهذه النظرية ترى أن فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية، وهذا الأثر يتوقف على قدرة القائد على أن يحقق أهداف المرؤوسين وتيسير وتوضيح المسارات الموصلة والمحققة لهذه الأهداف، وبناء على ذلك حدد هاوس (house) أربعة أنماط للقيادة في هذه النظرية هي: "الدعم والمساندة، المواجهة، المشاركة، الإرشاد"⁵.

¹ Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H, **How to choose leadership pattern**, Harvard Business Review, No 49 ,162-180, 1973, p57

² David Meie, **Situational Leadership Theory as a Foundation for a Blended Learning Framework**. Journal of education and practice, Vol 7, No 10, 2016, p27

³ Meirovich, G., & Gu, J, **Empirical and Theoretical Validity of Hersey-Blanchard's Contingency Model: A Critical Analysis**. The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 20(3), 56-74,2015, p57

⁴ ومن هذا المنطلق فيما يأتي سيعتمد الباحث مصطلح "الاستعداد للأداء" بدلا من "نضج المهمة"

⁵ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص55

لقد أعطت هذه النظرية اهتماما كبيرا للبعد الإنساني، وأطلق على هذا المفهوم النماذج الثنائية للقيادة، لأنها تبين أهمية البعد التنظيمي الذي يهتم بإنجاز أهداف المنظمة، والبعد الإنساني الذي يهتم بالأفراد، وقد أظهرت الدراسات أن القائد الذي يستطيع أن يحافظ على التوازن بين البعدين يكون أكثر فعالية من القائد الذي يرجح احد البعدين على الآخر¹.

يتضح مما سبق أن أسلوب القيادة هو محصلة التفاعل بين قوى عدة، وعلى القائد حتى يصبح فعــالاً أن يفهم طبيعة تلك القوى وعملية التفاعل بينها، وأن يوظف ذلك الفهم في اختيار أنسب السلوكيات للتعامل مع الموقف الذي يُواجهه وأن يكون قادراً على تعديل سلوكه تبعاً لما يَتَطَلَّبُ الموقف.

وخلاصة القول أنه: على القائد أن لا يتبنى نمطا معيناً بشكل دائم وإنما حسب المواقف²، ولقد ساهمت التطورات الاقتصادية والإدارية في تطوير واختلاف توجهات الباحثين حول النمط القيادي الفعّال، فقد سعت النظريات الإدارية في تطوير البحوث في مجال القيادة بحثاً عن التوليفة الأمثل من السلوكيات التي من شأنها تحقيق الأداء المتميز والذي لا يتولد إلا من خلال تنمية رأس المال البشري والمحافظة عليه، ولقد كان من ثمرة تلك البحوث ظهور نظرية القيادة التحويلية المحفزة للإبداع، حيث تعتبر هذه الأخيرة من النظريات الحديثة التي أفرزتها التغيّرات التي صاحبت نهايات القرن العشرين وبدابات القرن الحالي في كل جوانب المنظّمة، حيث تمكّنت هذه النظرية من تقديم مفهوم شامل للقيادة، من خلال نموذج القيادة الكامل المدى والذي يركز على الجوانب النفسية والفكرية والاجتماعية التي ينبغي أن يتصف بها القائد للتأثير في المتّبعين له ودوافعهم وأهدافهم³.

كما ظهرت نظرية القيادة التبادلية بشكل مواز لنظرية القيادة التحويلية، واهتمت نظرية القيادة الأكثر تقليدية بتحديد سلوكيات وخصائص القائد الفعال، وقدمت تفسيرات للقيادة على أنها دالة في الخصائص الشخصية للقائد وكذا خصائص الموقف، وأنماط القادة والتبادل بين القائد والمجموعة، أما نظرية القيادة التبادلية فقد ركّزت على أن جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس يمكن أن تقدم تفسيراً لمدى فاعلية القيادة، وهو ما يعرف باسم نظرية القيادة التبادلية⁴، وتركز نظرية القيادة التبادلية (قيادة المعاملات)، على نظرية التبادل الاقتصادي "Economic Exchange"، حيث يقوم القائد بتحديد احتياجات المرؤوس، واستيضاح والتفاوض على الأهداف المطروحة وصياغة سلوك التابعين باستخدام قواعد تعتمد على الدعم السلبي والإيجابي المشروط⁵، وفي هذا النمط من القيادة نوع من التسلط والاستبدادية، وإهمال لمشاعر العاملين وحصر لحريتهم.

¹ كريم ناصر علي، الإدارة والإشراف التربوي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص96

² ليلي محمد أبو العلى، مرجع سبق ذكره، ص 79

³ الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد35، 157-168، 2011، ص158

⁴ أحمد عبد السلام سليم، اختبار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد71، 94-97، 2013، ص97

⁵ المرجع السابق، ص99

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
ولعل إيمان العلماء والباحثين في مجال القيادة بالمقولة: "إن اتباع نمط واحد من القيادة لا يمكن أن يناسب جميع الأشخاص، وبالتالي فإن إتباع نمط واحد في القيادة لن يكون فعال في جميع الأحوال"¹، هو ما كان دافعا لهم بعد لتطوير نظريات للقيادة الإدارية تحاول الجمع بين سلوكيات أنماط مختلفة أثبتت كل منها نجاحها بشكل منفصل في ناحية معينة، فنظرية Full range theory، التي تشمل وفقا لـ (Bass and Avolio (1994)، تسعة عوامل تعكس ثلاث فئات من السلوك التحويلي للقيادة: التحفيز الملمم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية؛ وثلاث سلوكيات للقيادة التبادلية: المكافأة الطارئة، الإدارة النشطة بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء؛ القيادة الحرة (قيادة عدم التدخل)².

وبما أن القائد الفني والمبتكر هو الذي يهتم بوضع شبكات اتصال غير رسمية قوية والذي يطلق عليها حارس المدخل الذي يميل تنمية شبكات اتصال من المتخصصين والموهوبين خارج وداخل المنظمة فهو مصدر جيد للأفكار وله توجه للابتكار³، تواصل البحث حول النمط القيادي الذي يلغي أو على الأقل يقلص من مساوئ الأنماط التي سبقته ويستغل نقاط قوتها، وتعتبر القيادة التشاركية Shared leadership من أحدث وأشهر أنماط القيادة الإدارية الحديثة التي أثبتت نجاحها في المنظمات، فمن خلالها يؤكد القائد التشاركي على "مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار، بحيث تكون الثقافة السائدة في المؤسسة ثقافة تعاونية، تستند على تفويض بعض المهام والمسؤوليات بهدف تنمية العاملين، وتؤكد على ضرورة الاتصال الجيد بين القادة والمرؤوسين"⁴، وتعتبر سلوكيات هذا النمط القيادي نقيضا لسلوكيات الاستبداد، فهي تعزز قدرات العاملين الإبداعية، وتحفزهم على توظيف مهاراتهم وخبراتهم في أداءهم، كما أنها تزيد ولائهم للمنظمة ومن تم بقاءهم فيها.

هذا، وقد ظهرت القيادة على أشكال لم نعهدها عليها سابقا، وذلك استجابة لما فرضته البيئة الخارجية للمنظمات فبانشار التكنولوجيات خاصة في مجال الإعلام والاتصال، وبسيادة ما أطلق عليه بالرقمية والإلكترونية توجه رجال الأعمال إلى إدماج الإلكترونيات في إدارتهم، وساهم ذلك في ظهور القيادة الإلكترونية، وهي: "قيادة تكنولوجية صلبة تقوم على استخدام تقنيات الحاسبات والمعلومات وشبكات الاتصالات لإدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة؛ عملية تعمل بواسطة الشبكة العالمية تساعد على تبادل المعلومات على مستوى العالم لتصل الحقائق والرسائل بين العديد من الجمهور والتقريب بينهم عبر الحدود الوطنية والجغرافية والثقافية وغيرها باستخدام أدوات تكنولوجيات الاتصالات لتحقيق نتائج عديدة؛ عمليات تقوم بتحقيق التوازن بين العديد من الأدوار وتنفيذها عن طريق تقنيات الاتصالات ولديها قدرات لجعل الناس والأدوات تعمل معا لتحقيق نتائج عالية؛ عملية تتم داخل سياق بيئة الأعمال الإلكترونية بواسطة تقنية المعلومات والإنترنت، ويعبر عنها بوجهات جديدة تربط بين القيادة واتباعها من خلال قنوات إلكترونية؛ نمط جديد لقيادة الأعمال التجارية القائمة على ممارسات الأعمال عبر الإنترنت"⁵.

¹ Khan, Z. A, *Leadership Theories and Styles: A literature Review*. Journal of Resource Development and Management, No16, 1-7, 2016, p2

² Stanescu, D. F Romascan, *An exploratory Study of full range leadership model and 1onverbal Sensitivity Logos Universality Mentality Education Novelty*, Section Social sciences, Vol 6, No 10, 2017, p84

³ ليلى جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية، 2017، ص14

⁴ وسيلة واعر؛ موسى ع، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراه علوم، تخصص وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص53

⁵ عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص367

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
ولقد كان لانتقال مفهوم التنمية من الاقتصاد إلى البشر، وتحول الاهتمام إلى كل ما يحقق التنمية البشرية (لمزيد من التفاصيل ارجع إلى الفصل السابق)، كان لها دورا كبيرا في السعي لتحقيق ما عُرف بالتمكين، والذي يقصد به على المستوى الكلي تسخير نفس الفرص للرجال والنساء من أجل المساهمة في التطور الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي، وبالتالي فإن هذا المفهوم يساوي بين حقوق الرجل والمرأة في العمل، وكان من ثمرات هذا التوجّه في مجال القيادة، ظهور نوع جديد من القيادة، تقوم به النساء، ويكمن الفرق بين القيادتين، هو في طبيعة تكوين الشخص القائم بالقيادة، فقد ارتبط مفهوم القيادة منذ القدم بالرجال، وهناك من لا يستوعب فكرة أن تقوده امرأة، وهناك من يعتقد أن القيادة النسائية اضعف من الرجالية، ومن تم يفضلون هذه الأخيرة، في حين يعتقد آخرون أن: "القيادة النسائية تميل لتكون أكثر ديمقراطية وتشاركية وعدلا"¹، وذلك كون أغلب النساء هنّ عاطفيات في الحقيقة حتى وان لم يظهرن ذلك، وهو الأمر الذي يتير مخاوف الكثيرين عند تحميل المرأة المسؤولية لقيادة منظمة معيّنة.

لم يؤثر مفهوم التنمية البشرية على نوع القيادة فقط، بل حتى على مبادئها، وذلك عندما تطور مفهوم التنمية البشرية ليشمل الاستدامة والرفاه والأمن البشري، فأصبحت القيادة الحديثة مجبرة على الالتزام بمسؤوليات بيئية واجتماعية وأخلاقية، إضافة إلى المسؤوليات القانونية والاقتصادية التي كانت تلتزم بها سابقا.

المطلب الثالث: مداخل دراسة أنماط القيادة الإدارية الحديثة ومسؤولياتها

إن المميز لأحدث أنماط القيادة الإدارية هو استجابتها للتطورات العالمية الراهنة في المجال الاقتصادي على وجه الخصوص، وتنسيق أهدافها بما يوائم بيئة الأعمال الجديدة، وبالتالي فإن محور ارتكاز منظمات اليوم يدور حول اعتبار الأهداف العصرية ومواكبة التغيير باستمرار هو مبدأ لا يمكن الحياد عنه عند تبني أي نمط في القيادة داخل المنظمات، ويظهر ذلك جليا من خلال المداخل التي تم على أساسها بناء نظريات أنماط القيادة الإدارية الحديثة ومسؤولياتها.

1- مداخل دراسة أنماط القيادة الإدارية الحديثة

يقول نائر محمد علي محمد السويدي (2018): يجب التسليم أنه لا خصائص وصفات ثابتة أجمع عليها الباحثين والدارسين للقيادة الإدارية، في مختلف الظروف البيئية والتغيرات في السوق التنافسية أو حتى على مستوى البيئة التربوية والتعليمية، وهذا يعود لاختلاف الأعمال والغايات والأهداف فضلا عن المنظومة القيمية والأخلاقية والثقافة التنظيمية لكل منظمة وخصوصية كل طرف فيها، ولكن يمكن أن تكون هناك عوامل مشتركة تتحدد به بعض الخصائص للقيادة الإدارية².
تجتمع تلك الخصائص المشتركة لدراسة أنماط القيادة الإدارية فيما يطلق عليه بمسمى "المدخل"، وتندرج أنماط القيادة الإدارية الحديثة ضمن واحد أو أكثر من المداخل الآتي عرضها.

¹ Iram Siraj-Blatchford, Laura Mann, *Effective Leadership in the Early Years Sector: The ELEYS Study*, The First Edition, Institute of Education, University of London, UK, 2007, P9

² نائر محمد علي محمد السويدي، مرجع سبق ذكره، ص260

1-1- مدخل الريادة الاستراتيجية للأعمال (هندسة الأعمال الاستراتيجية)

الريادة هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة، إنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم، والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة إلى المنتجات أو الخدمات¹، "قد يكون رواد الأعمال مدراء لشركات معينة، ومع ذلك لا يتجسد دور ريادة الأعمال بالضرورة في شخص واحد"²

في مقال له حول الريادة والإبداع من وجهة نظر شومبيتر (Schumpeter)، يقول KAROL ŚLEDZIK (2013) أن: هنالك ثلاث دوافع رئيسية تحرك رجال الأعمال، وهي:³

- "الرغبة في إنشاء "ملكة خاصة"، حيث يمكن للإنسان المعاصر من خلال نجاحاته في الصناعة أو التجارة، أن يحصل على شعور بالقوة والاستقلال؛
- الرغبة في الربح، يمكن أن يدرك رجل الأعمال رغبته في القتال والمنافسة وإظهار تفوقه على الآخرين والفوز من أجل الفوز، فهناك "سباق مالي" وهناك "ملاكمة مالية" أيضا؛
- إدخال السرور على الآخرين "فرحة الخلق"، لتحقيق شيء ما أو مجرد ممارسة للطاقة والإبداع".

"ولا يمكن إنشاء مشاريع جديدة بدون قادة مؤسسين يحددون البداية ونشاط منظماتهم، وأهدافها ويحفزون جهود العاملين معهم، ومع ذلك لا يسعى جميع رواد الأعمال إلى قيادة مشاريعهم الجديدة بنفس الطريقة، وبدلا من ذلك فإن سلوكهم يميل إلى التغيير عبر بعدين متميزين لسلوك القيادة، وهما المعاملات والتحويلية"⁴، هذين السلوكين هما في الحقيقة نمطين من أنماط القيادة الإدارية، وهما احدي المراحل التي مرت بها أنماط القيادة الإدارية في مسيرة تطورها لتصل إلى ما هي عليه اليوم، وينبغي التنويه إلى انه (قد تم التطرق إليهما في المطلب السابق)،

والقيادة الريادية هي: "القيادة التي لديها الرغبة في القيام بالمزيد من مشاريع الأعمال التي تقوم على المخاطرة، وتحمل على عاتقها المسؤولية عن فشل أو إخفاق، كما تعمل على تعزيز الثقة بالذات والعمل على التفكير والتصرف بطريقة ريادية من أجل تحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة"⁵، ومن أجل أن تكون الريادة في القيادة استراتيجية، ينبغي تحقق الأبعاد الآتية:⁶

- "الثقافة الريادية: هي عبارة عن قيم جماعية مشتركة، ودرجة الاعتقاد بها، التي تضيّع هيكل إجراءات المنظمة لأعضائها من أجل وضع المعايير السلوكية، هي ما تم اكتسابه من سلوكيات وعادات ومهارات استراتيجية ريادية قبل الانضمام إلى المنظمة التي يعملون بها؛

¹ عمر خضيرات، الريادة الاقتصادية والمشروعات الصغيرة في الأردن، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد30، 2011، ص4

² Schumpeter, Joseph A, *Entrepreneurship as Innovation*, Entrepreneurship : The Social Science View, Vol5, 2000, p51

³ KAROL ŚLEDZIK, *SCHUMPETER'S VIEW ON INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP*, SSRN Electronic Journal · April 2013, p91, DOI: 10.2139/ssrn.2257783

⁴ M.D. Ensley et al, *The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance*, Journal of Business Venturing, No 21, 2006, P244

⁵ دنيا جمال، عبد الكريم طاهر، اثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية: دراسة تطبيقية لعينة من الشركات والسفر والسياحة في مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 110، 2017، ص363

⁶ ليث علي الحكيم، الباحث علي، الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد2، 2017، ص51

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———

- اغتنام الفرص، وتعني قدرة الإدارة على تمييز وتحديد الفرص التي تلي طموحاتها من خلال امتلاكها للمجسمات التنظيمية واعتمادها على رؤية استشرافية ثاقبة والتقاط الفرص التي قد يراها الآخرون مشوشة وضبابية بينما تراها فرصة واعدة اعتماداً على قدراتها الريادية؛

- تحمل المخاطر، وتعني قدرة الإدارة على تحمل المخاطر من أجل تحقيق الأداء ضمن نشاطها الأساسي الذي تعمل فيه، وهو يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ لا بد أن تمتلك الإدارة بعض المزايا المعلوماتية بالنسبة للمتغيرات التي تنشأ عن المخاطر من أجل تحقيق أهدافها؛

- الإبداع".

إيماناً من الباحثين في التخصصات الإدارية، وكذا رجال الأعمال بأن القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يساهم بمستويات عالية في تعزيز الإبداع والابتكار في منظمته، تم تداول نمطين من القيادة أطلق عليهما بالترتيب القيادة الإبداعية والقيادة الابتكارية، لتجسيد الغرض من كل منهما، والقيادة الإبداعية هي: "العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بالعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد المبدع الذي يستطيع إعادة إذابة الخلافات والتناقض بين أهداف العمل وأهداف المؤسسة"¹.

نحاول التركيز على بعد الإبداع، وذلك باعتباره أكثر العناصر التي تساهم فعلاً في تحقيق الريادة، فوجود ثقافة ريادية، واغتنام الفرص وتحمل المخاطر في غياب الإبداع سيلغي ما يطلق عليه "الريادة"، في ذات السياق يقول KAROL ŚLEDZIK (2013) أنه: "إن أصحاب المشاريع لا يضمنون أنهم سيظلون رواد أعمال في المستقبل، فكل شيء يعتمد فقط على ما يمتلكونه من مواهب وإرادة للتصرف"²، ومن خصائص القيادة الإبداعية:³

- أن يضع القائد المبدع نفسه مكان الآخرين؛
- الاهتمام بالعاملين؛
- نشر القيم وتعميمها؛

إن القيادة المبدعة Innovated Leadership، والفعالة تتطلب أن يلم القائد بالطبيعة الإنسانية من حيث الحاجات والرغبات والقدرات لجميع الأفراد، ولكي يكون القائد مبدعاً يجب أن يعترف بجدوى الحوافز المعنوية إضافة إلى الحوافز المادية، ويعرف متى يستخدم كل نوع من هذه الحوافز، فبعض الأفراد قد تحفزهم الكلمات أو الاعتراف بالإنجاز أكثر من المكافآت التشجيعية والأموال⁴.

على العموم واستناداً إلى ما تم تناوله ضمن هذا المدخل، تبين أن الريادة في المجال القيادي تتطلب بالدرجة الأولى التركيز على موضوع الإبداع والابتكار والذي بدوره يدعم الحاجة إلى تلقي مستويات أعلى من التعليم والتدريب ومن تم تكوين رصيد معرفي أكبر قدرًا وأكثر حداثة وأكثر جودة.

¹ أحمد محمد أدمو، القيادة الإبداعية واثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات: دراسة حالة الشركة الأردنية لتوزيع الكهرباء والغاز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص15

² KAROL ŚLEDZIK, Op Cit, p91

³ أحمد محمد أدمو، مرجع سبق ذكره، ص15

⁴ قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، مجلد 15، العدد 4، 2013، ص124

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ——— 2-1- مدخل إيجابية (علم النفس الإيجابي)

إلى جانب الاهتمام بالفكر والمعرفة والإبداع والابتكار، يعتقد باحثون آخرون أنه من المهم الاهتمام بالجانب النفسي والرؤي داخل المنظمات، ضنا منهم أن الإبداع لا والابتكار والمعرفة والريادة في القيادة لا يمكن أن تحقق في غياب الإيجابية،

تأسس علم النفس الإيجابي في السنوات الأخيرة على يد MS eligman ، نتيجة تساؤله: "أم من مكان أكبر لعلم النفس الإيجابي المرتكز على الراحة الفكرية الدائمة، أي على السعادة؟"، فقام بعقد ثلاث حلقات دراسية مع بعض رفقاءه الاختصاصيين في علم النفس الذين شاركوه اتجاهه الجديد، ووضع ذلك الفريق البحثي الخطوط العريضة لمشروع يهدف إلى جمع الأبحاث الضرورية والإعانات المالية، في سبل تثبيت رؤيته حول علم النفس الإيجابي الذي كان رائده، ومنذ ذلك الحين، اجتاز علم النفس الإيجابي دربا طويلا، إذ يمارسه اليوم آلاف الأشخاص في الولايات المتحدة وفي أوروبا¹.

علم النفس الإيجابي يعد فرعاً من فروع علم النفس يركز على تحسين الأداء النفسي الوظيفي العام للفرد ويهتم بالبحث في محددات السعادة البشرية، التي تمكن الفرد من تحقيق طموحاته، وتوظيف قدراته إلى أقصى حد ممكن، وصولاً إلى الرضا عن الذات وعن الآخرين²، ولقد تم بناء أسس هذا المدخل انطلاقاً من علم النفس الإيجابي، هذا الأخير الذي يقوم على ثلاث محاور رئيسية³:

- المحور الأول، يركز على الخبرات الإيجابية الذاتية، كالازدهار والهناء الذاتي، والسعادة الانفعالية والنفسية والاجتماعية، والتدين والأمل والتفكير، والتعاطف الوجداني، والامتنان؛

- المحور الثاني، يدرس القيم العاملة والفضائل (مكان القوة في الشخصية)، والتي تتصل بالمستوى الشخصي، وتوافه وتنظيمه مع الآخرين، والذي يتصف بعدد من القيم الإيجابية والشائعة في الشخصية الإنسانية الإيجابية، والتي يعتقد أنها عالمية، ومنها التسامح والعدالة والتواضع والمثابرة والحيوية والتدين؛

- المحور الثالث، ويعالج السياق الاجتماعي والمؤسسات الاجتماعية الإيجابية، ويهدف إلى دراسة الشخصية في سياق اجتماعي خاص، وكذلك يهدف إلى الوصول بالهيئات والمؤسسات إلى مؤسسات إيجابية على المستوى العام وليس فقط على مستوى الأفراد، ومن أهم موضوعاتها ما يتصل بدراسة العلاقة بين الإدارة والمؤوسين في مجال العمل،

تحاول أنماط القيادة الإدارية الاستجابة للتطورات الاقتصادية في بيئة الأعمال ليس فقط من الجانب الذي يتعلق بجودة وتميز منتجاتها، بل إنها تأخذ بالاعتبار الظروف الأخرى كالبيئة،،،

2- مسؤوليات أنماط القيادة الإدارية الحديثة في ضل بيئة الأعمال المعاصرة

تعتبر المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، وموضوع التنمية المستدامة، أم المسؤوليات التي وجب أخذها بمحمل الجد عند اتخاذ أي قرار استراتيجي بالمنظمات لضمان استمرارها في هذا العالم الذي لا يثبت فيه شيء غير التغيير.

¹ وازي طاوس، سليمة حمودة، التصورات الاجتماعية للصحة النفسية لدى المجتمع الجزائري من منظور علم النفس الإيجابي: دراسة ميدانية على عينة من الطلبة الجامعيين، مجلة السلوك، المجلد4، العدد6، 2018، ص80

² عبد الكريم المدهون، السلوك الإيجابي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى طلبة كليات جامعة فلسطين بغزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد19، 2017، ص107

³ سلامة يونس، علم النفس الإيجابي: مفهومه، تطوره، مجالاته التطبيقية ورؤية مستقبلية بالوطن العربي، مجلة الشرق الأوسط لعلم النفس الإيجابي، المجلد1، العدد1-45، 2015 ص46

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات —————
المسؤولية الأخلاقية، هي "بناء المنظمة على أسس أخلاقية، والالتزام بالأعمال الصحيحة والامتناع عن إيذاء الآخرين"¹، أمّا المسؤولية الاجتماعية فيعرفها (بيتر دراكر) بأنها: "التزام الشركة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الالتزام يتّسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتبيان وجهاتهم"²، ولا يمكن فصل الأخلاق عن المسؤولية الاجتماعية، فهذا هو المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة، يعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها: "التزام مؤسسات الأعمال المتواصل للسلوك الأخلاقي وللمساهمة في التنمية الاقتصادية، وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرهم فضلاً عن المجتمعات المحلية والمجتمع"³، هذا من جهة..

من جهة أخرى، يمكن القول أن الأخلاق أيضاً لا يمكن فصلها عن المسؤولية البيئية، حيث تعرف المسؤولية البيئية كونها: "واجب المؤسسة لتغطية الآثار البيئية على عمليات ومنتجات المؤسسة، والقضاء على الانبعاثات من نفايات، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية من الموارد المتاحة وتقليل الممارسات التي تؤثر سلباً على تمتع البلاد والأجيال القادمة بهذه الموارد"⁴، وتشترط فلسفة أخلاق البيئة Environmental Ethic، الموقف الأخلاقي المتمثل في مسؤولية الإنسان تجاه المحافظة على البيئة، فهذه المسؤولية الأخلاقية ليست أمام مجتمعه فحسب، وإنما أمام المجتمع البيئي الواسع المكوّن من الأشجار والنباتات والحيوانات. وغيرها من مكونات الوسط البيئي الأخرى⁵

الأخلاق بناء على ما سبق عنصر لا يمكن الاستغناء عنه في الالتزام بجميع المسؤوليات، من أجل ذلك يمكن فصل مسؤوليات نماط القيادة الحديثة عن بعضها، وتصنيفها بين واحد يخدم مسؤولية اجتماعية وآخر وبيئية وآخر أخلاقية، إلا أنه يمكن عرض الأنماط التي تجسّد هذه المسؤوليات وذلك فيما يأتي:

1-2- القيادة المستدامة:

الاستدامة هي: "التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشجّع على ازدهار البشرية وجودة الحياة دون التسبب في إضرار بيئية أو اجتماعية بل هي الوسيلة الجديدة للتفكير في مصدر القلق القديم"⁶، ويعد هارجريريفز "أول من تداول مصطلح القيادة المستدامة في الميدان التربوي، وكان ذلك بعد الدراسة التي رعتها مؤسسة سبنسر والتي استمرت لمدة 30 عاماً، وتم تطبيقها على ثمان مدارس أمريكية وكندية، حيث قام (هافريريفز) بربط القيادة التربوية مع البيئة المستدامة، وعرفها بأنها ذلك النمط القيادي الذي ينتشر، ويستمر بين الأفراد ويدوم عبر الزمن، بحيث أنها مسؤولية مشتركة بين القائمين على العمل"⁷.

¹ محمد حسب الرسول محمد علي، المسؤولية الاجتماعية وأثرها على رضا العاملين: دراسة تطبيقية على مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية وبنك الشمال الإسلامي، رسالة مقدّمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص6

² نفس المرجع، ص6

³ بوخزوبة الغالي، ياسين بو بكر، المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثاني حول: الانطلاقة الاقتصادية في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)، المركز الجامعي نور البشير البيض، الجزائر، 10 و11 أبريل 2018، ص9

⁴ محمد حسب الرسول محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص6

⁵ ماجد الخطيب، المسؤولية الأخلاقية والوعي البيئي الحضاري لدى طلبة كلية المأمون الجامعة، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 21، 2013، ص75

⁶ شهلة العبادي، أكرم الطويل، إدارة سلسلة التوريد الخضراء، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018، ص129

⁷ محمد عمر أحمد أشتوي، درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص20

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
تمثل القيادة المستدامة مسؤولية مشتركة تهتم بعدم استنزاف الموارد البشرية أو المالية بدون مبرر، والابتعاد عن الممارسات السلبية الضارة على المنظمة والبيئة المحيطة بها، فضلا عن المشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في المنظمة، والاهتمام بالتنوع التنظيمي الذي يعزز تلاحق الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة¹.

ولا تقتصر القيادة المستدامة على كونها مجموعة من الإجراءات أو السلوكيات التي تتبناها المنظمة وتسعى إلى تجسيدها، وإنما بالإضافة إلى ذلك فهي سلوك أخلاقي يتضمن النية والتأثير لمساعدة مجموعات الأفراد على تحقيق النتائج الهامة والتي لن تحقق بدون ذلك السلوك²، هناك سبع مبادئ رئيسية للقيادة المستدامة، وهي المبادئ التي تم تصميمها بشكل محدد لتناسب مع الطبيعة الخاصة للمدارس كأحد المؤسسات التعليمية، وهي: استدامة التعلم والنجاح؛ إستدامة القيادة لدى الآخرين؛ القيادة الموزعة؛ الحفاظ على الموارد المادية والبشرية؛ العدالة؛ منظور طويل الأمد؛ التعلم من دروس الماضي³.

وينبغي التنويه إلى أن مبادئ القيادة المستدامة ليست حكرا على المؤسسات التربوية فحسب، بل منهج أُجبرت الظروف الاقتصادية والاجتماعية المنظمات بمختلف مجالاتها أن تتبنى تلك المبادئ، خاصة وأن إتباع هذا النمط من شأنه المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال الأداء التنظيمي للعاملين.

2-2- القيادة المسؤولة:

ظهر التوجه في القيادة المسؤولة بعد ظهور العديد من الأزمات العالمية، والتي بدأت بالكوارث التي حلت في البيئة من جراء الاستعمال غير المسؤول للموارد البيئية من مياه وأشجار...، ولقد ظهر التوجه بعد الأزمة العالمية المالية التي طالت انهيار البنوك وأثر ذلك على المؤسسات والقطاعات المتوسطة والصغرى بالإضافة إلى وجوب الحوار المسؤول بين الثقافات والتعامل مع الاختلافات الحضارية بطريقة مسؤولة تحقق النفع لكل الأطراف⁴.

تسعى القيادة المسؤولة Responsible Leadership إلى تحديد "المسؤولين" في سياق القيادة، وهي موجّهة نحو اهتمامات الآخرين وتساءل عن الجهة المسؤولة عن القيادة⁵، يحتاج القادة المسؤولون في المنظمات إلى صفات أخلاقية وعاطفية تمكنهم من توجيه العمل والسلوك عند تفاعلهم مع الآخرين، وتمثل أساسا هذه الصفات في الذكاء الأخلاقي، الذكاء العاطفي إلى جانب الذكاء العلي⁶.

¹ رافد حميد الحدراوي، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفي، العدد 49، 2018، ص 189

² نفس المرجع، ص 189

³ حسين الرشيد، فيصل الهاشمي، تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 17، 2016، ص 501

⁴ غياث هوارى، طارق السويدان، مفاهيم وأساسيات القيادة، الجزء الأول، دار الفكر الإبداعي، الكويت، 2019، ص 1833

⁵ Nicola M. Pless, Thomas Maak, **Responsible Leadership: Pathways to the Future**, J Bus Ethics No98, 3-13, 2011, p4, DOI 10.1007/s10551-011-1114-4,

⁶ Thomas Maak, Nicola M. Pless, **Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective**, Journal of Business Ethics, No 66, 99-115, 2006, P105

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
يقول Francisco Szekely (2005): " في بحثنا وجدنا أن الأمر يحتاج إلى قائد لتحويل الشركة إلى مؤسسة مستدامة
ومسؤولة اجتماعيا، يحتاج هذا القائد ليكون قائدا جيدا ومديرا جيدا، حيث يبدأ عمل الاستدامة عن طريق الفحص
الكامل لجميع العوامل التي تحدد أداء القابلية للتأثر لشركته ومقدمي خدماتها، سواء كانت هذه العوامل داخلية (متعلقة
بالأفراد داخل التنظيم، أو تنظيمية)، أو خارجية (مطالب أصحاب المصلحة)¹. ومن تم فإن الاستدامة تشمل الموارد
والأفراد وحتى الظروف وليس فقط الموارد كما كان يروج إليها سابقا.

3-2- القيادة الخادمة

في بداية التسعينات من القرن العشرين طوّر جرين ليف مدخلا قياديا، أطلق عليه "القيادة الخادمة"، وقد اكتسبت
هذه القيادة شهرة واسعة في السنوات الأخيرة².

تقوم القيادة الخادمة Servant Leadership على فكرة ذكية هي أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا
أكثر استعدادا لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين، وإن مما يكمل ذلك الفكرة حقا هو أن الأفراد الذين يجب
استخدامهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة أن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولا، أي لديهم
الاستعداد الذي عند خدمتهم يكونوا أكثر خدمة الآخرين³، وتتلخص أبعاد القيادة الخادمة في: "تمكين وتنمية الآخرين؛
التواضع؛ الموثوقية والأصالة؛ القبول من الآخرين؛ تقديم التوجهات؛ خدمة الآخرين"⁴.

إن المتعمق في مضمون القيادة المستدامة والقيادة المسؤولة والقيادة الخادمة، يمكنه لمس مدى تركيز كل منها على
الجانب الأخلاقي والاجتماعي للأفراد بشكل كبير، حيث تشترك جميعها في عنصر العطاء للآخرين، وتوفير الظروف الجيدة
لهم حتى على حساب مصلحة القائد الشخصية، نتيجة لتحليله بصفة الإيثار، فهي في الحقيقة تركز على مكارم الأخلاق أكثر
من تركيزها على أي شيء آخر، وإن دل هذا على شيء فهو يدل على أهمية الأخلاق في تحقيق النجاح أكثر من غيرها من
المبادئ، حيث أن الالتزام بالمبادئ والقيم هو أحد أهم المداخل التي تمت على أساسها بناء نظريات أنماط القيادة الإدارية
الحديثة، وفيما يلي سيتم التطرق إلى بقية المداخل.

¹ Francisco Szekely, *Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance*, European Management Journal Vol. 23, No. 6, 628–647, 2005, P629

² رضية الحبسية، القيادة الأخلاقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 59

³ نجم عبود نجم، الروحانية في الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 132

⁴ فريدون عبد الله، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية،

مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2018، ص 240-241

المبحث الثاني: أساسيات حول أبعاد تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة في المنظمات

إن تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة باعتبارها أحدث نظريات القيادة الإدارية ظهوراً في الألفية الثالثة، من قبل المسؤولين في المنظمات يستدعي الالتزام بالأبعاد التي تعكس مضمون هذه الأنماط، وفيما يلي نحاول التطرق إلى هذه الأبعاد والمتمثلة في التشاركية، الروحية، الأصالة والأخلاقية، مع محاولة الخوض في كل منها بشيء من التفصيل، وذلك بغرض التعمق في فهمها، والبحث في إمكانية وجود علاقات تربط بينها، خاصة وأنها تندرج تحت مداخل تجمع بينها، كما أنها تلتزم جميعاً بذات المسؤوليات التي تم طرحها سابقاً، ما يوحي بإمكانية وجود تداخل أو علاقة معينة قد تربط بينها.

المطلب الأول: فلسفة التشارك في القيادة الإدارية بالمنظمات

1- أهمية القيادة التشاركية مقارنة بالقيادة الرأسية

يعتبر النمط التشاركي أفضل أنماط القيادة وأنجحها، لأنه يعتمد على الحوار والمشاركة وتبادل الآراء وتحكيم العقل واحترام شخصية المرؤوسين وآرائهم، ويوازن بين حاجات المرؤوسين وتحقيق أهدافهم، وبين تحقيق أهداف المنظمة في آن واحد¹، والقيادة التشاركية و من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتقني، حيث يتميز هذا النمط القيادي بقدرته العالية في مواجهة مختلف التغيرات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية، وحل مختلف المشكلات بطرق علمية إبداعية مختلفة بعيداً عن الطرق التقليدية، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية في المؤسسات التي تقدمها².

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة ضرورة لتبني نمط القيادة التشاركية، ولذلك لعدة عوامل:³

- نمو المنظمات وتضخم حجمها؛
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد أن الفرد مهما توافرت له قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات؛
- ما لمسّه الخبراء من أهمية الشورى في القيادة الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم؛
- إن توسيع نطاق المشاركة يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلاً عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزييد من كفاءته.

¹ محمد الرنتيسي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية، رسالة ماجستير.

تخصص إدارة تربوية، جامعة غزة، فلسطين، 2015، ص3

² فؤاد الخصاونة، مرجع سبق ذكره، ص657

³ محمد الرنتيسي، مرجع سبق ذكره، ص30

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
وتعد ممارسة القيادة التشاركية من أهم عناصر النجاح للمنظمة، إذ من شأنها أن تُوجِّه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، فإذا ما هُيئت كافة الموارد المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها، فإنه لن يُكتب النجاح لهذه المنظمة في تحقيق أهدافها، ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتها، والكشف عن الطاقات الكامنة للوصول إلى مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى العاملين¹.

يقول Michelle C. Bligh et al (2006): إن الأعمال التي تتطلب رأس مال فكري، وعاملين مهرة أصبحت تعتمد بشكل متزايد على الفرق التي يجب أن تتكامل فيها معرفة العديد من الأفراد لخلق الابتكار الحقيقي، كونه من الصعب على القائد كفرد واحد اني يمتلك كل المعرفة والمهارات والخبرات والقدرات اللازمة لقيادة جميع جوانب العمل المعرفي لوحده، فالقيادة التشاركية هي مؤشر قوي على فاعلية الفريق، وتساهم في رفع مستويات الابتكار ومن تم المزايا التنافسية للمنظمات، وعندما يتم تشجيع أعضاء الفريق على قيادة أنفسهم ومشاركة التأثير مع أقرانهم في تحديد المشكلات وحلها واتخاذ القرارات وتحديد الفرص والتحديات حاليا ومستقبلا، من المرجح أن ينتج عن ذلك الإبداع والابتكار، وبالتالي ستكون المستويات العليا للقيادة المشتركة مرتبطة بشكل كبير وإيجابي بمستويات أعلى من خلق القيمة².

يشير نموذج Michelle C. Bligh et al (2006) إلى أنه قد تكون هناك خصائص فريدة من نوعها لأعمال المعرفة التي تجعل القيادة التشاركية تثبت أنها أكثر فعالية من القيادة الرأسية التقليدية³، ومع ذلك، تعتقد زينب درويش (2019) أنه رغم مميزات القيادة التشاركية إلى أنها قد تشكل بعض الفجوات في الحيات التنظيمي، حيث تقول أنه من بين السلبيات والمعوقات التي تقف حاجزا أمام نجاح القيادة التشاركية ما يلي⁴:

- ترك العاملين يشاركون في صنع القرار يعني استهلاك السوق أكثر مما لو قام القائد بصنع واتخاذ القرار بنفسه وتميره لهم؛
- حرص القادة على تملك السلطة، لاعتقادهم أن تفويض السلطة سيؤدي إلى فقدانهم مناصبهم؛
- كبر حجم المنظمة، فكلما كان الحجم كبيرا كلما كانت مشاركة العاملين أصعب؛
- قلة وجود كفاءات عالية بين العاملين القادرين على تحمل المسؤولية.

¹ بسام محمد ابو حشيش، نبيل محمود الصالحي، درجة الإفادة من "برنامج القيادة من اجل المستقبل" في تحسين أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والفلسفية، المجلد 8، العدد 21، 2018، ص 82

² Michelle C. Bligh et al, *The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work A meso-level model of leadership dynamics*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 25 No. 4, 296-318, 2006, p309

³ Ibid, p309

⁴ زينب درويش، درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 27، العدد 5، 2019، ص 316

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات —————

2- علاقة التشاركية في القيادة بمفهوم القيادة الديمقراطية والقيادة الموزعة والقيادة الجماعية

1-2- القيادة الجماعية والقيادة التشاركية

نستخدم مصطلح "كوكبة دور القيادة" بدلا من "فريق الإدارة العليا" للإشارة إلى مجموعة القيادة الجماعية، وهذه الفكرة لا تعني فقط تعدد الفاعلين، ولكن أيضا تقسيم معين للأدوار بينهم، على سبيل المثال في حين قد يركز أحد أعضاء المجموعة على العلاقات مع المنظمات الخارجية، فقد يتعامل آخر مع مشكلات التشغيل الداخلية¹.

ينبغي أن يلاحظ أن القيادة الجماعية عملية تفاعل اجتماعي يتوقف نجاحها على بناء الجماعة نفسها، وعلى تنظيمها واتجاهات أفرادها والظروف المحيطة بهم، ويمكن القول أنها مظهر من مظاهر الديمقراطية حيث لا ينفرد رئيس الجهاز الإداري بصنع القرار أو البت في الأمور، وإنما يشاركه في ذلك غيره ممن يعملون معه، ولا شك أن القيادة الجماعية تعد صمام أمان ضد خطأ القرار أو سوء التقدير في بعض الأمور²، ومن أبرز أركان القيادة الجماعية، ما سيأتي³:

- **انتظام اجتماعات الهيئات القيادية**، فإن مبدأ القيادة الجماعية يتجلى في الانعقاد الدوري للأطر القيادية المركزية خاصة، سواء التشريعية أو التنفيذية أو التنفيذية، فالاجتماع هو المكان الذي تمارس فيه الجماعة مهماتها، أما خارج الاجتماع فهو المكان الذي يمارس فيه الأفراد مسؤولياتهم، لذلك فإن عدم انتظام اجتماعات هيئات القيادة والتباعد الزمني بين اجتماع وآخر يؤدي إلى تضخم دور الأفراد على حسابها، ويؤدي إلى حالة تنازع الصلاحيات بين الأفراد والى تمزق وحدة العمل، وبالتالي فلا يحق لأي فرد ومجموعة تعطيل الاجتماعات أو إرباكها.

- **القيادة هيئة**، والمعنى من كون القيادة هيئة هو أنها تضم أعضاء أو أنها اطار مؤلف من عدة أعضاء، ويمارس هذا الاطار دوره على رأس العمل وعلى رأس الوظائف التي تتصل مباشرة بأعمال القيادة، إذن يقف على رأس العمل هيئة وليس فردا، ومركز القيادة هو هيئة هي التي تتخذ القرارات وليس فردا أو عضوا منها من يتم تخويل ذلك إليه.

إنّ فاعلية دور القيادة تعتمد على درجة "التكامل" بين مختلف أعضاء فريق القيادة، ويتضمن التكامل كلا من التغطية الكافية لجميع مجالات النشاط بالإضافة إلى وجود آليات تسمح للجهات الفاعلة المختلفة بلعب أدوار كل منها بطريقة متضافرة وواضحة⁴، ومع ذلك قد يكون من الصعب تحقيق كوكبة متجانسة ومكاملة تماما عندما تنتشر علاقات السلطة وعندما يكون لدى الأفراد مصادر مختلفة من الخبرة والتأثير⁵.

وهناك صفات أساسية ينبغي توافرها فيمن يناط بهم أمر المشاركة في القيادة الجماعية من أهمها الذكاء والقدرة على حسن التصرف، وذلك لكون الذكاء وسعة الأفق هما أساس التعامل الاجتماعي الناجح، وهذا يساعد على إدراك جوانب المشكلات والتوصل إلى حلّها، ويتصل بذلك القدرة على فهم الآخرين والتعرف على مواطن القوة والضعف فيهم وذلك إلى جانب بعض الصفات المزاجية والخلقية الثابتة نسبيا عند الأفراد كالاتزان العاطفي وضبط النفس من عوامل التحيز وغير

¹ Jean-Louis Denis et al, *The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations*, Academy of Management Journal, Vol 44, No 4, 2001, P7

² ليلي محمد أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص43

³ زيد عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، صص156-157

⁴ Jean-Louis Denis et al, *Op Cit*, P7

⁵ Ibid, P7

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
ذلك، ويتوقف نجاح الشخصية الجماعية على شخصية الرئيس وإيمانه بالديمقراطية، كما يتوقف على وعي الأعضاء المشاركين فيها¹.

ويعتقد Kenneth Leithwood, Blair Mascal (2008) أن اتباع نمط القيادة الجماعية يصلح في المؤسسات التعليمية، وفي دراسة له للقيادة الجماعية والتشاركية واثرها على إنجاز الطلبة، تبين أن القيادة الجماعية ليس لها تأثير على إنجاز الطلبة بالمؤسسات التعليمية²، وفي مجال الإدارة التربوية نجد أن فرص القيادة الجماعية مهيأة بصورة واضحة، فالإدارات التعليمية مثلا تتضمن أقساما أو وحدات ورؤساء في هذه الإدارة، وكذلك الحال بالنسبة للمدرسة حيث توجد أقسام مواد ومدرسون أوائل ومديرون فنيون يمكن أن يمثلوا مع المدير قيادة جماعية³.

مما سبق يمكن القول بأن القيادة الجماعية تختلف عن القيادة التشاركية وذلك في كون القيادة التشاركية تتعلق بمشاركة القيادة مع العاملين الذي يخضعون للقيادة، في حين أن القيادة الجماعية هي عبارة عن جعل مسؤولية القيادة لا تقع في يد شخص واحد وإنما لدى مجموعة من الأشخاص، إضافة إلى ذلك يمكن استخدام أو تبني القيادة التشاركية في أي نوع من المنظمات وفي أي جزء منها حيث ترتكز على موضوع الفريق في العمل، أما القيادة الجماعية فغالبا ما يربطها الباحثون بالمؤسسات المدرسية والطبية كالمستشفيات، ومن تم فإنها تميل إلى أن تطبق في المجال الخدمي على وجه الخصوص.

2-2- القيادة الديمقراطية والقيادة التشاركية

إن القيادة الديمقراطية هي واحدة من بين أنماط القيادة التقليدية الأكثر شهرة، وهي معروفة لدى الباحثين وحتى لدى غير المتخصصين، من أجل ذلك لن يتم الخوض فيها بشيء من التفصيل، سوى تذكير بمضمونها، حيث يتضح نمط القيادة الديمقراطية من خلال مقارنته بالنمط التسلطي، "ففي القيادة الديمقراطية يقوم القائد بتشجيع المناقشة الجماعية للسياسات، وصنع القرار، فيما تحدد السياسات في القيادة التسلطية من قبل القائد، وفيما يتعلق بالثناء على العاملين أو انتقادهم فإن القائد الديمقراطي يكون موضوعيا، ويحاول أن يكون عضوا في الجماعة، من دون أن يلعب دورا كبيرا في تنفيذ العمل، أما القائد التسلطي، فيميل لأن يكون ذاتيا في ثنائه ونقده لأداء كل عامل من العاملين، ويبقى بعيدا عن المشاركة في العمل"⁴.

ضمن القيادة الديمقراطية يختص القائد باتخاذ القرار إلا أنه يتشاور مع زملائه في العمل وخاصة منهم المسؤولين الذين يعملون في نفس السلم الإداري أو أقل منه، والديمقراطية أقرب في مضمونها بكثير إلى مفهوم التشاركية في القيادة إلا أنها لا تعطي اهتمام بجميع الموظفين مهما كانت مستوياتهم، وهذا هو وجه الاختلاف حسب راينا.

3-2- القيادة الموزعة والقيادة التشاركية

يعد Spillane القيادة الموزعة على أنها شبكة قيادية تشمل الرئيس والمرؤوسين، وتعمل بصورة تفاعلية حيث يتم توزيع الأنشطة والمهام وتشجيع ممارستها من خلال شبكة موسعة من الأفراد تمثل الجهات الرسمية في المدرسة أو غير

¹ ليلي محمد أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص 43

² Kenneth Leithwood, Blair Mascal, *Collective Leadership Effects on Student Achievement*, Educational Administration Quarterly, Vol. 44, No. 4, 2008, pp529-561

³ ليلي محمد أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص 43

⁴ صاحب عبد المرزوك جنابي، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 77

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
الرسمية حيث يعمل مديرو المدارس، المدرسون، الإداريون، الطلبة، أولياء الأمور لحل مشكلات المدرسة، والعمل على تطويرها، فالقيادة لا تقتصر على فرد أو هيكل تنظيمي معين، ويعبر عنها بالمصطلح Leader+ ، ويعني القائد بالإضافة، ويشير إلى وجود قادة آخرين¹.

هنالك ثلاث أساليب تحتل أهمية بالنسبة لمفهوم القيادة الموزعة تتمثل في أنه بالإمكان توزيع الوظائف القيادية أو توسيعها، بحيث تشمل قادة متعددين، ويحدث التوزيع التعاوني عندما تغدو أفعال أحد القادة لأفعال الآخرين، ويحدث التوزيع التشاركي عندما يعمل القادة بشكل منفصل ومستقل ولكن من أجل هدف مشترك، أما التوزيع المنسق فيحدث عندما يقوم أفراد مختلفون بقيادة مهام متعاقبة².

تشابه القيادة الموزعة مع القيادة التشاركية من حيث الهدف فكلاهما هدفه التطور بالمنظمة والسعي إلى تحقيق أعلى إنجاز، ولكن القيادة الموزعة تربط بين كل المتعاملين مع التنظيم بغض النظر ما انك انو داخليين أو خارجيين أو كانوا رسميين أم غير رسميين، في حين لا تتم القيادة التشاركية إلا مع العاملين في المنظمة.

3- مبادئ تطبيق بعد التشاركية في القيادة الإدارية بالمنظمات المنظمّات

تربط القيادة التشاركية بين العديد من الأنماط الفرعية في القيادة، ومنها ما هو متناقض مع الآخر، ما يجعلها مميزة عن غيرها، فهي تتبنى التبادلية والتحويلية، والإكراه وكذا التوجيه والتمكين، وفيما يلي شرح مبسط لكل منهم:

1-3 القيادة بالإكراه Aversive Leadership

يصف Craig L. Pearce, Henry P. Sims Jr (2002) القيادة بالإكراه أو القيادة البغيضة بالقيادة الزائفة التي تعتمد على القوة القسرية، ويرتبط مفهومها بالعقوبة، ويشير إلى أن العقوبة الطارئ قد تؤثر على مستويات الرضا لكنها لا تؤثر على الأداء، ووفقا له فإن السلوكيات التي تعبّر عن القيادة البغيضة هي: "الانخراط والتخويف، الاستغناء عن التوبة"³.

ويقول Christian N. Thorough good (2011)، إن القادة المكروهين "قادة الإكراه" الذين يتميزون بأداء تنظيمي إيجابي هم أقل نفورا من قبل الآخرين، وذلك مقارنة بهؤلاء القادة البغيضين الذين يعانون من أداء سلبي أو متوسط، ويضيف أنه يمكن أن يكون هذا السلوك مسموحا به لتحقيق غايات تنظيمية مرغوبة، وذلك بغرض "إنجاز المهمة بأي ثمن"⁴.

¹ سمسة مصطفى صايمة، درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 6، العدد 20، 2017، ص 216

² Robert J Marzano et al، ترجمة هلا نافع الخطيب، القيادة المدرسية الناجحة: من البحوث إلى النتائج، دار العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 39

³ Craig L. Pearce, Henry P. Sims Jr, Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol. 6, No. 2, 172–197, 2002, P173

⁴ Christian N. Thorough good, Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership, Journal of Business Ethics, No 100, 647-672, 2011, P659

2-3- القيادة التوجيهية Directive Leadership

إن السلوك التوجيهي في القيادة يصف القيادة التي تعتمد بشكل أساسي على قوة الموقف، والتي يشار إليها أحياناً باسم "قوة الشرعية"¹، وتتمثل السلوكيات المعبرة عن القيادة التوجيهية في: إصدار التعليمات والأوامر؛ تحديد الأهداف².

3-3- القيادة التبادلية Transactional Leadership

تركز القيادة التبادلية على أن التابعين يتفقون مع قادتهم على تبادل المكافآت والولاء والثناء، وتتكون قيادة المعاملات من المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء، حيث يستخدم القادة المكافآت المشروطة وتوضيح الأهداف التي يفترض أن يحققها المرؤوسين والإعلان عن المكافآت المناسبة، كما تستخدم الإدارة بالاستثناء سواء كانت إيجابية أو سلبية من قبل القادة الذين يلزمون انفسهم بأدوار رقابية من خلال التدخل في حالات استثنائية، فالإيجابية هي التي تدفع القائد إلى القيام بها من أجل البحث عن الانحرافات والقيام باللائم تجاهها في الوقت المناسب، في حين السلبية منها تتعلق بعدم تدخل القادة إلا في الظروف الملحة³.

4-3- القيادة التحويلية Transformational leadership

مؤسس هذه النظرية هو Bass، وكان ذلك عام 1985، الذي يعتبر أن: "هنالك عدد من أبعاد القيادة التحويلية منها الكاريزمية والتأثير المثالي حيث يكون للقيادة رؤية و واضحة وحس للهدف ويتسمون بأخلاق عالية ويحضون بثقة التابعين لهم والاحترام الكبير لهم، وتكون القيادة التحويلية ملهمة عندما يتصرف القائد بطرق تثير اتباعه وتولد لديهم الحماس وروح التحدي والانشغال برؤية وأهداف الشركة"⁴

5-3- التمكين Empowerment

التمكين هو: "تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويعد مدخل من بين أحد المداخل الحاكمة في تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا الزبائن وتحسن الإنتاجية من خلال دعم وتعزيز الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، فهو يمنح العاملين السلطة والقوة والموارد وحرية العمل ليجعل منهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية"⁵.

¹ Craig L. Pearce, Henry P. Sims Jr, Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol. 6, No. 2, 172–197, 2002, P174

² Craig L. Pearce, Henry P. Sims Jr, Op Cit, P174

³ أحمد عبد السلام سليم، اختبار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71، 94-121، 2013، ص 99

⁴ أحمد الصديق، صديق إبراهيم، الدور المفسر للقيادة التحويلية في العلاقة بين المتغيرات البيئية الخارجية وأداء المؤسسات العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 2، ص 69

⁵ ميسون أحمد، أعضاء حسين، استراتيجيات تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير نينوى، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 30، 2013، ص 105

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ——— المطلب الثاني: تبني الرُوحيّة في القيادة الإدارية بالمنظمات

القيادة الروحية عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات الأخلاقية الشخصية التي يمكن من خلالها تحفيز الآخرين جوهرياً، من خلال بناء تطلع واضح ومشجّع للمستقبل مدعوم بأمل وعقيدة للوصول الى ذلك المستقبل، مع إشاعة روح المحبة والتسامح وتغليب مصلحة الآخرين على المصلحة الشخصية لتوليد إحساس العضوية وإضفاء دلالة ومغزى أعمق على العمل اليومي¹، وتتلخص أبعاد القيادة الروحية في:²

- الرؤية، وتشير إلى صورة المستقبل مع بعض التعليق الضمني أو الصريح لماذا يسعى الأفراد لخلق هذا المستقبل؟، إذ تخدم الرؤية ثلاثة وظائف مهمة هي: تحديد الاتجاه العام للتغيير؛ تبسيط العديد من القرارات الأكثر تفصيلاً؛ المساعدة في تنسيق تصرفات كثير من العاملين بسرعة وكفاءة.
- الأمل والإيمان، وهو الرغبة مع التوقع لتحقيق الذات، بينما الإيمان يضيف اليقين إلى الأمل، والتي تقوم على القيم، المواقف والسلوكيات التي تثبت اليقين وعلى الثقة من أن ما هو مطلوب ومتوقع سوف يتحقق.
- الإيثار، هو قدرة الفرد على إبداء المساعدة طوعية لزملاء عمله ورؤسائه والمتعاملين مع المنظمة، ويمكن أن يوجد الإيثار لمساعدة الأفراد خارج المنظمة إذا كان هناك صلة بين المستفيد خارج المنظمة وبين المنظمة.
- المعنى والعضوية، ويقصد بالمعنى اعتقاد لدى أعضاء المنظمة بأن الوظائف التي يقومون بها مهمة وذات مغزى لهم، وتحدث فرقاً في حياتهم، والعضوية تعني شعور العامل أنه مفهوم وأنه يتم تقديره وتقدير وجوده كجزء مهم في المنظمة.

المطلب الثالث: تحقيق أصالة القيادة الإدارية في المنظمات

بحثنا عن القائد الفعال، والقيادة الأكثر فعالية ومواكبةً للعصر، أثمرت جهود الباحثين إلى ظهور نظرية جديدة في القيادة، يطلق عليها القيادة الأصيلة.

يعتقد Gardner أن انطلاق المحاولات في تحديد بنية القيادة الأصيلة كانت من طرف Henderson و Hoy عام 1983، وحسبهما القيادة الأصيلة تشمل: قبول المسؤولية الشخصية والتنظيمية للأعمال والنتائج والأخطاء؛ عدم استغلال المرؤوسين؛ بروز الذات فوق متطلبات الدور³

ويعتبر Bill George وزملاؤه عام 2007، هذه النقطة الأخيرة "بروز الذات"، عنصر أساسياً للأصالة، فعلى حد تعبيره لا يمكن لأحد أن يكون حقيقياً من خلال محاولة تقليد شخص آخر، فهناك إمكانية للتعلم من تجارب الآخرين لكن محاولة أن تكون مثلهم لن تجعل ناجحاً على الإطلاق، ويقول بصيغة المخاطبة: (إن الناس تثق بك عندما تكون أصيلاً وحقيقياً، وليس نسخة طبق الأصل من شخص آخر)⁴.

¹ فاضل الغزالي، صدام الخزاغي، دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي: دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة، مجلة القادسية للعلوم

الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 4، 2016، ص 80

² علاء فرحان وآخرون، دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية عن طريق الحد من عقبات التغيير: بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 54، ص 10

³ عادل هادي البغدادي، رافد حميد عباس الحدراوي، دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تطبيقية وفق نظرية تعدد المستويات في عدد من الجامعات العراقية الحكومية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 17، 2015

⁴ Bill George et.al, *Discovering Your Authentic Leadership*, harvard business review • hbr.org• february ,2007

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———

وكمفهوم مشتق من الفلسفة الإيجابية، تعرف الأصالة على أنها: "امتلاك الشخص لتجارب شخصية سواء كانت عواطف؛ احتياجات؛ تفضيلات؛ معتقدات؛ عمليات، يتم التقاطها من أجل معرفة الذات"¹.

ولن يكون الفرد أصيلاً أو حقيقياً إلا إذا كان صادقاً مع نفسه، وهي المقولة التي استشهد بها Bruce J. Avolio وزميله William L. Gardner، عام 2005 في قولهما أن جذور مفهوم الأصالة جاء من الفلسفة اليونانية².

ويعتبر avolio وزميله Luthans أن: "القائد الحقيقي الصادق مع نفسه، سلوكياته تحول أو تطور العاملين الزملاء إلى قادة أنفسهم"³، والمميز للقيادة الأصليين على حد تعبير Boas Shamir, 2005 هو أنهم: "لا يبتغون قيادتهم؛ قيامهم بالدور القيادي يأتي عن قناعتهم بذلك، وليس رغبة في المقابل من مكافآت...؛ هم أصليون وليسوا نسخ؛ تستند أفعالهم إلى قيمهم الأساسية"⁴.

ويصف Rod Erakovich و Thomas W. Nichols في دراسة لهما عام 2013، قيادة القادة غير الأصليين بأنها قيادة متسلطة وخادعة وأنانية، حيث يحاول القادة من خلال إبداء أنهم يحفزون العاملين التابعين لهم على التمكين، مع إظهار وتصوير صورة إيجابية مضخمة على أن ذلك يخدم المنظمة، في حين أنه لا يخدم إلا مصالحهم الخاصة التي يتحيزون إليها دائماً⁵.

وقدم Whitehead عام 2009، تعريفاً للقيادة الأصيلة يتضمن ثلاث مكونات هي الوعي الذاتي والوعي الآخر والتركيز التنموي؛ خلق مستويات عالية من الثقة مبنية على إطار عمل أخلاقي وحازم، الالتزام بالنجاح التنظيمي المبني على القيم الاجتماعية⁶.

إلا أن المكونات الأكثر شهرة واستخداماً بين الباحثين هي "الوعي الذاتي؛ الشفافية؛ القيم والأخلاق؛ المعالجة المتوازنة"، هي الأبعاد التي اعتمدها Avolio et al. (2007) - باعتباره أول من جمع بين الأصالة والقيادة في البحوث العلمية والمؤسس لنظرية القيادة الأصيلة - من أجل قياس مدى تبني القادة الإداريين للقيادة الأصيلة.

على عكس الغرب، يقول Talat Makhmoor: "أن مفهوم الأصالة والقيادة الأصيلة ليس بالجديد في العالم الإسلامي، لأن معظم القادة المسلمين الناجحين اعتادوا إظهار الأصالة في جوهرها من خلال وعيمهم بالقيم ووصفها بدقة ومن تم مواءمتها مع أفعالهم"⁷.

¹ Fred Walumwa, **Authentic leadership: Development and Validation of theory-Based Measure**, Journal of Management, vol.34, 2008

² Bruce J. Avolio, William L. Gardner, **Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership**, The Leadership Quarterly, No 16, 2005, pp315–338

³ Remus Ilies, **Authentic leadership and Eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes**, The Leadership Quarterly, No 16, 2005, pp373–394

⁴ Boas Shamir, Galit Eilam, **What's your story? QA life-stories approach to authentic leadership development**, The Leadership Quarterly, No 16, 2005, pp395–417

⁵ Thomas W. Nichols and Rod Erakovich, **Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership?**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 34, No 2, 2013, pp. 182-195

⁶ William L. Gardner et.al, **Authentic leadership: A review of the literature and research Agend**, The Leadership Quarterly No 22, 1120–1145 2011, p1124

⁷ Talat Makhmoor, **Authentic leadership: Concept of authenticity and qualities of authentic leaders**, p2, from :

https://www.researchgate.net/publication/326676488_Authentic_leadership_Concept_of_authenticity_and_qualities_of_authentic_leaders, in 17/05/2019

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
ومع ذلك، فإن الأبعاد التي وضعها Avolio للقيادة الأصيلة تعتبر الأكثر دقة ووصفا لها، ما جعلها تنال إقبال الباحثين عليها في دراساتهم، على غرار Antonio Veloso Bento عام 2013، الذي قام بدراسة مدى تطبيق القيادة الأصيلة في المنظمات المدرسية "عامة وخاصة"، والتي توصل من خلالها إلى أن مستويات تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة مرتفعة أكثر من المطلوب، ما يثبت أصالة القادة وإتباعهم للقيم، إلا أن نتائجه لم تكن ذات دلالة إحصائية¹.

المطلب الرابع: الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية في القيادة الإدارية بالمنظمات

لعل يقين الباحثين بمختلف انتماءاتهم ومجالاتهم وهوياتهم وحضاراتهم، ومكانهم وزمانهم، بأهمية الأخلاق في حياتهم وخطورة التخلي عنها، هو ما يجعلهم يهتمون بشكل واضح بموضوع الأخلاق منذ أقدم العصور، "فلقد اهتم اليونانيون بموضوع الأخلاق منذ عهد سقراط، إذ يعتبر هذا الأخير أن المعرفة فضيلة وأن الفضيلة معرفة، وذلك انطلاقاً من كون أن أي شيء يمكن تعليمه وتلقينه يعتبر معرفة، وبما أن الفضيلة يمكن تعليمها فهي معرفة، والرديلة إذاً جهل".

فهو باختصار ومنذ أمد بعيد وصل بين العلم والأخلاق، واعتبر الملتزم بالأخلاق عالم على عكس تاركها، ومن تم فإن العلم الحقيقي الذي تحتاجه الأمم من أجل الرقي بشعوبها هو الالتزام الخلق، وفي توضيح لمفهوم الأخلاق بموجب بعض النظريات الفلسفية، فإن "الأخلاق تكون أصيلة في الإنسان وثابتة بثبات صفاته التكوينية التي فطر عليها وأن طبيعته الإنسانية تدفعه لأن ينشد القيم السامية"².

والفطرة هي ما فطر الله عليه الناس، أي ما خلقهم عليه وجبلهم عليه، كما جاء في كتابه الكريم في سورة الروم "فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ" الآية 30، وفطرة الله التي فطر الناس عليها هي الإسلام، لقوله تعالى: "إِنَّ الدِّينَ عِنْدَ اللَّهِ الْإِسْلَامُ"، فكل فعل يناقض ضمائرنا هو فعل غير أخلاقي يشعُرنا باليأس وعدم الرضا عن أنفسنا، لأن الإنسان جبل على أخلاق الإسلام وفطر عليه منذ ولادته، هذا المصطلح الذي اطلق عليه القرآن مصطلح الفطرة، يتم استخدامه علمياً في الاتجاهات الحديثة في فلسفة الأخلاق، والتي انطلقت مع "توماس هوبز"، تحت مسمى آخر هو "القوانين الطبيعية" في حديثه عن القوانين الأخلاقية باعتبار الأولى قاعدة عامة يكتشفها العقل ليمنع بها المرء من أن يفعل ما فيه دمار لحياته، ولقد وصف تلك القوانين بانها عقلانية وأخلاقية والهوية³.

فهو بصورة غير مباشرة يدعو إلى اتباع الفطرة ومن تم إلى الإسلام، وفي ذات السياق يقول (انس عصام إسماعيل الزيدي، 2005) بأن: القيم والتقاليد تتغير مع الزمن، وأن البناء الصحيح للعقيدة الإسلامية في نفس المسلم هي الكفيلة بضمان عدم التوازي الأخلاقي والنفسي رغم المحن⁴، وإذا كان القرآن الكريم هو كتاب الله الذي أنزله رحمة ومنهاجا وقانونا للعيش بسعادة وهناء، فإن النبي ﷺ كان قرآن يمشي على الأرض، فالراغب في اتباع المبادئ الصحيحة المفروضة في القرآن عليه اتباع سيد الخلق ﷺ، الذي قال إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق، والذي وصفه الله عز وجل في القرآن بقوله "وإنك لعلی

¹ Antonio Veloso Bento, Maria Isabel Ribeiro, Authentic Leadership in School organizations, European Scientific Journal, Vol 9, N. 31, 2013

² عبد الرحيم احمد علي الحصري، فلسفة الأخلاق والرؤية الكونية، مجلة جامعة ذي قار، المجلد 3، العدد3، ص131.

³ نفس المرجع العدد3، ص131.

⁴ انس عصام إسماعيل الزيدي، اثر الانفجار المعرفي في الأخلاق، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد16، العدد2، 2005

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
خلق عظيم"، ووصفه بعض العلماء والباحثين الغرب بأعظم رجل في العالم، وكل يوم يثبت العلماء بمختلف أعراقهم
واتجاهاتهم وأديانهم وتخصصاتهم، أهمية اتباع السلوكيات والأخلاق التي كان يلتزم بها.

فعلى سبيل المثال لا الحصر يذكر (رحيق رعد محمد المشايخي، 2019) بعض الأساليب التي كان يتبعها النبي صلى الله
عليه وسلم في تقويم السلوك والأخلاق، والتي كان من أهمها: "أسلوب المطالبة بالكف عن السلوك وتقديم البديل الصحيح؛
أسلوب الموازنة؛ أسلوب الحوار المقنع؛ أسلوب التعريض؛ التقويم بالممارسة والعمل؛ أسلوب الرفق والمودة؛ إظهار الغضب
وعدم الرضا عن السلوك السلبي؛ أسلوب التأييد والتوبيخ؛ التهيب (الإندار بالعقاب)"¹، هذه الأساليب وغيرها أصبحت
محل اهتمام باحثي العصر خاصة في المجال الإداري.

وما شهده العالم مؤخرا من قضايا فساد عرفتها أكبر الشركات العالمية، شكّل دافعا قويا للسعي إلى تحديد خصائص
القيادة الإدارية الفعالة والأكثر مواكبة للعصر، ومن تم البحث عن توليفة السلوكيات الأخلاقية التي تفي بذلك
الغرض، فكان (Michael E. Brown et al, 2005) السباق بدراسته: Ethical leadership: A social learning perspective
for construct development and testing، التي اقترح من خلالها نظرية التعلم الاجتماعي كأساس نظري لبناء القيادة
الأخلاقية²؛ ثم "Ethical leadership: A review and future directions" عام 2006، التي تناول فيها بناء وتطور القيادة
الأخلاقية من جانب نظري ومقارنتها بالقيادات التي تحمل نفس البناء على حد تعبيره وهي القيادة الروحية، الأصيلة،
الأخلاقية³.

وكذا دراسة Annebel H.B. De Hoogh وزميله Deanne N. Den Hartog المتوجة بـ Ethical and despotic
leadership, relationships with leader's socialresponsibility, top management team effectiveness
andsubordinates' optimism: A multi-method study، والتي توصلت إلى تصنيف القادة رفيعي المستوى من المسؤولية
الاجتماعية على مستوى القيادة الأخلاقية وأدنى درجة على القيادة الاستبدادية، كما كانت القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل
إيجابي بفعالية فريق الإدارة العليا المتصورة وتفاؤل المرؤوسين حول مستقبل المنظمة ومكانتهم داخلها⁴.

ولقد جمع (Karianne Kalshoven et al, 2011) سلوكيات القيادة الأخلاقية في سبع سلوكيات رئيسية هي توجه
الأفراد، العدل والإنصاف، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الأخلاقي، توضيح الدور، النزاهة، وتعتبر دراسته

¹ رحيق رعد محمد المشايخي، المنهج النبوي في تقويم الأخلاق والسلوك، ص ص154-152، مستخرج من الموقع:

https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=148295 بتاريخ: 2019/04/27

² Michael E. Brown et al, Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol 97 , 2005, pp117–134

³ ME Brown, LK Treviño, Ethical leadership: A review and future directions, The Leadership Quarterly, Vol 17, 2006, pp595–616

⁴ Annebel H.B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog, Ethical and despotic leadership, relationships with leader's socialresponsibility, top management team effectiveness andsubordinates' optimism: A multi-method study, The Leadership Quarterly, Vol 19, 2008, pp297–311.

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات —————
« Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. من أشهر المصادر التي يعتمد عليها الباحثون في قياس القيادة الأخلاقية في المنظمات¹ .

وقام Fred O. Walumbwa و John Schaubroeck بفحص سوابق وعواقب القيادة الأخلاقية في دراسة شملت 894 موظفًا و 222 مشرفًا مباشرًا في مؤسسة مالية كبرى في الولايات المتحدة، من خلال الدراسة: Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety عام 2009، التي كان من نتائجها أن سمات الشخصية القيادية المتمثلة في التوافق والضمير مرتبطة بشكل إيجابي بالتقارير المباشرة للقيادة الأخلاقية للقائد، في حين أن علم الأعصاب لم يكن له صلة بهذه التصنيفات² .

وكان الغرض من الدراسة التي أجريت عام 2010، Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues، التي قام بها Michael E. Brown and Marie S. Mitchell، التعرف أدبيا على الأخلاق والقيادة من الناحية الاجتماعية، والتطرق إلى الجانب المظلم للسلوكيات التنظيمية ومن تم استخلاص السلوكيات غير الأخلاقية الشائعة في القيادة بالمنظمات³ .

إن وجود قضايا فساد إداري بسبب ضعف الالتزام بالأخلاق في أداء المهام، لم تخلو منه المنظمات العربية، بعلم أو بدون علم منها، فقد توصل بحث قام به سندية مروان الحياي وسرمد غانم صالح آل ياسين عام 2018، إلى أن هناك تباين بين المنظمات المبحوثة (الكلية، المصرف، المدرسة) في وجود نفاق تنظيمي لدى الأفراد العاملين، وعلى الرغم من وجود هذا الاختلاف كانت النسب مرتفعة بالنسبة للمنظمات المبحوثة⁴ .

كما قدم البحث مجموعة من المقترحات يمكن أن تسهم في معالجة النفاق التنظيمي والابتعاد عنه قدر المستطاع في منظمات اليوم، واختتم الباحثون الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: "ضرورة اعتماد إدارات المنظمة أن تتناول إعادة تقييم ودراسة ما يحصل عليه الأفراد من ترقيات أو حوافز أو ميزات ومحاولة الربط بين حصول الفرد على هذه الميزات باستحقاقه أو حصوله بأساليب ملتوية نتيجة تقريهم من مديريهم؛ وضع أدلة وإرشادات وتعليمات تحدد معنى النفاق التنظيمي وأنواعه ودرجاته لتعطي للأفراد الذين قد يكونون جاهلين بان تصرفاتهم هي نفاق تنظيمي أو تصرفاتهم عن حسن نية؛ العودة إلى ما جاءت به الأديان السماوية والقيم والمعتقدات والتقاليد البيئية في المجتمعات التي تكلمت عن النفاق بصورة عامة وعن أضراره ونتائجه وحذرت منه.

حيث يعرف النفاق التنظيمي على أنه: "أسلوب غير رسمي صادر عن قيم ومبادئ بعض العاملين التي يلتزمون بها، يقوم هذا الأسلوب على قيام بعض العاملين بالكشف عما يعتقدون به من ممارسات غير مشروعة وسلوكيات غير أخلاقية

¹ Karianne Kalshoven et al, Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, The Leadership Quarterly, vol 22, 2011, pp51–69.

² Fred O. Walumbwa, John Schaubroeck, Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety, journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 5, 2009, pp1275–1286

³ Michael E. Brown and Marie S. Mitchell, Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Euture Research, Business Ethics Quarterly Vol 20, No. 4, 2010, pp. 583-616.

⁴ سندية مروان الحياي، سرمد غانم صالح آل ياسين، ظاهرة النفاق التنظيمي دراسة مقارنة لآراء القادة والعاملين في بعض منظمات محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 118، 2018

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
تحدث في منظماتهم بالنفق أمام إدارتهم، بالمدح والإطراء، واستحسان كل تصرفات الرئيس دون وزنها وتقييمها، لتأييد الصالح منها ومحاولة منع الطالح من باب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وهذا هو النفاق بالقول، أما النفاق بالعمل فهو القيام بالأعمال والتصرفات المؤيدة والمؤكدة لمواقف الرئيس وان كانت خطأ غير مقنع دون مراجعة أو تمحيص"¹.

فالنفاق التنظيمي نقيض الأخلاق التنظيمية، وكما يجب أن تتوفر الأخلاق في العاملين يجب أن تتوفر لدى رؤسائهم وقاداتهم في المنظمات، وبهذا الصدد "ومع نهاية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات الاقتصادية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة على الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزز نموهم"².

سبق وأن أشرنا أن أنماط القيادة الإدارية الحديثة تحمل في مضمونها مبادئ واحد أو أكثر من المداخل السابق طرحها، وهذا ما يجعل هناك إمكانية، لوجود تداخل فيما بين هذه الأنماط، أو علاقات تأثير فيما بينها، وهذا ما سيتم مناقشته ضمن هذا المطلب.

يدعم David A. Escobar، 2011 الادعاء القائل بأن الأخلاق والروحية شيان مترابطان لا يمكن ممارسة أحدهما دون اهتمام بالآخر، وذلك من خلال الاستدلال بقصة احد أنبياء العهد القديم - على حد تعبيره³ ، وفي دراسة ل Robert A. Giacalone و Carole L. Jurkiewicz عام 2003 ، لعينة مكونة من 162 موظفا من جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، بغرض تقييم العلاقة بين روحية الأفراد وتصوراتهم للأنشطة التجارية غير الأخلاقية، توصلنا إلى أن درجة روحية الفرد من شأنها التأثير على نظرتهم المميزة للممارسات المشكوك فيها ما إذا كانت أخلاقية أم لا، ما يدل على دور الروحانية في تعزيز الالتزام الأخلاقي في مكان العمل⁴ ، ويقول (Kevin T. Jackson, 1999) أن الروحية بالمعنى الواسع توفر أساسا أعمق لمبادئ أخلاقيات العمل الدولي من برامج الأخلاقيات القانونية والقيادة، ويضيف بأن الانفتاح على القيم المتبناة من قبل أديان العالم هو واحد من بين أهم متطلبات تحديد مبادئ والقيم الروحية⁵ ، وبالتالي نفترض نظريا ما يلي.

¹ المرجع السابق

² أمجد دراركة، هدى المطيري، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد2، 2017، ص223-237

³ David A Escobar, Amos & Postmodernity: A Contemporary Critical & Reflective Perspective on the Interdependency of Ethics & Spirituality in the Ltiono-Hispanic American Reality, Journal of Business Ethics, No 103, 2011

⁴ Robert A. Giacalone & Carol. Jurkiewicz, Right from Wrong: The Influence of Spirituality on Perception of Unethical Business Activities, Journal of Business Ethics, No,46, 85-97, 2003

⁵ Kevin T. Jackson, Spirituality as a Foundation and Creative Imagination in International Business Ethics, Journal of Business Ethics, Vol 19, 61-70, 1999

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات

- الافتراض الأول: قد يؤثر تبني القيادة الروحية على درجة الالتزام بممارسات القيادة الأخلاقية

الشكل رقم (18): العلاقة بين القيادة الروحية والقيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الباحثة

وفقا للباحثين (Shams-ur-rehman toor and George ofori. 2009): إن الأخلاق هي السمة الرئيسية للقيادة الإيجابية¹، ويشير (Julia E. Hoch, William H. Bommer, James H. Dulebohn, Dongyuan Wu, 2016) إلى أن أنماط القيادة الإدارية الحديثة بما فيها الأصيلة تؤكد على الحاجة الملحة للأخلاق من أجل تحقيق الفعالية في القيادة، ما يوحي بوجود إمكانية لتأثير القيادة الأخلاقية على القيادة الأصيلة²، ولقد توصلت دراسة (Anna M. Cianci, Sean T. Hannah,) (Ross P. Roberts, George T. Taskumis, 2014) إلى أن القيادة الأصيلة لها تأثير على اتخاذ القرارات الأخلاقية، ما يدفعنا للقول أن القيادة الأصيلة يمكن أن تؤثر أيضا على القيادة الأخلاقية³، ما يدفعنا للافتراض النظري الآتي.

- الافتراض الثاني: من الممكن أن يكون لتبني القيادة الأخلاقية والقيادة الأصيلة تأثيرا متبادل

الشكل رقم (19): العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقيادة الأصيلة



المصدر: من إعداد الباحثة

تشير نتائج المؤلفين (Keith M. Hmieleski, Michael S. Cole and Robert A. Baron, 2012) ، إلى أن القيادة الأصيلة قد تكون مفيدة بشكل خاص عند مشاركتها بين أعضاء الفريق⁴، حيث تتوسع الأصالة من مستوى الفرد إلى الجماعة، كما

¹ Shams-ur-rehman toor and george ofori, **Ethical leadership : examining the relationship with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture.** journal of business ethics, 2009

² Julia E. Hoch, William H. Bommer, James H. Dulebohn, Dongyuan Wu., **Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis.** Journal of management. Vol XX, No X, 1-29.

³ Anna M. Cianci, Sean T. Hannah, Ross P. Roberts, George T. Taskumis. **The effects of authentic leadership on follower's ethical decision-making in the face of temptation : an experimental study.** The leadership quarterly, No25, 581-594, 2014

⁴ Keith M. Hmieleski, Michael S. Cole and Robert A. Baron, **Shared Authentic Leadership and new Venture Performance,** Journal of Management, No 38, 2012

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
يمكن التنويه إلى أن وعي القادة بذواتهم سيكون واحدا من بين أهم الأسباب التي قد تدفعهم إلى التشاركية في القيادة، ومن
تم يتسنى لنا افتراض الافتراض النظري التالي.

- الافتراض الثالث: من المحتمل أن يتبنى القائد نمط القيادة التشاركية اذا كان قائدا أصيلا

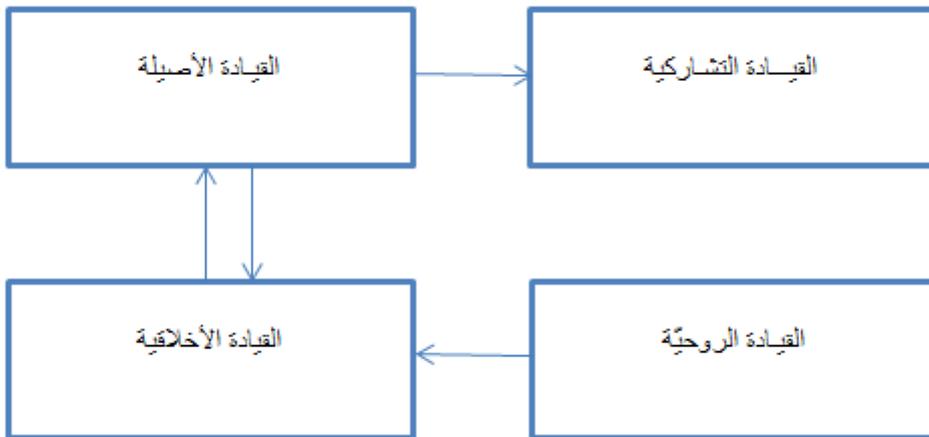
الشكل رقم (20): العلاقة بين القيادة الأصيلة والقيادة التشاركية



المصدر: من إعداد الباحثة

إن احتمال إمكانية وجود تأثير مباشر لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية الحديثة السابق ذكرها على تنمية رأس
المال البشري بأي شكل من الأشكال، سيؤدي بنا إلى افتراض أن أنماط القيادة الإدارية الحديثة (القيادة التشاركية،
الروحية، القيادة الأصيلة، القيادة الأخلاقية) قد تؤثر بشكل غير مباشر أيضا على تنمية رأس المال البشري، وذلك نظرا
للإفرضيات الثلاث أعلاه التي توجي بوجود تأثير لتبني أحد أنماط القيادة الإدارية الحديثة على نمط آخر منها.. (أنظر الشكل
رقم (21))

الشكل رقم (21): العلاقات المتبادلة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة الأربعة (التشاركية، الروحية، الأصيلة،
الأخلاقية)



المصدر: من إعداد الباحثة

المبحث الثالث: آليات تنمية رأس المال البشري من خلال تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة في المنظمات

نظرية الإثراء الوظيفي، هي أحد طرق تصميم الوظيفة المستندة إلى نظرية خصائص العمل، حيث أوضحت هذه النظرية أن الدافعية والرضا الوظيفي يزدادان عند مزاوله وظائف تحتوي على خصائص تؤدي إلى الاستقرار النفسي بسبب تمكّنهم من الوصول إلى النتائج مع ضمان إبلاغهم بالنتائج أول بأول¹، واستناد إلى هذه النظرية سيتم البحث في تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في المنظمات

المطلب الأول: آليات جذب رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة

إن المنظمات مهددة بالتأثيرات السلبية التي يمكن أن يخلفها التغير والتغيير المستمر ومن أجل حماية المنظمات، توصي (سحر قدوري عباس، 2011) بأهمية اتباع نظام قيمي مفاده: التركيز على قيم العمل، على أنه "لا يمكن تغيير قيم العاملين بمجرد إصدار الأوامر لهم بل يحتاج الأمر من قيادة المؤسسة أن تمتلك منطلقاً واضحاً ورسماً يقنع العاملين ويدفعهم نحو التغيير الجذري المنشود، وكذلك التزاماً حقيقياً بإشراكهم في عملية صياغة القيم مع الدعم المتواصل المشفوع بالحوافز والمكافآت المتواضعة معها، إذ كلما تعاضم انغماس العاملين بالمهام الجديدة المحددة لهم، سهلت عملية التغيير وتحققت نتائجها وتواصلت المسيرة"²، فإذا كان التغيير حتمي من أجل حماية المنظمات، وهو أمر مفروغ منه، فإن الأكثر حتمية حسبها هو التزام الأخلاق من أجل حماية المنظمات.

يتم جذب رأس المال البشري من خلال أنماط القيادة الإدارية الحديثة وذلك بالاعتماد على السمعة هو بمثابة دعاية للمنظمة بغرض جذب العاملين المتميزين إليها، فالقيادة الأخلاقية تساهم في تحسين صورة المنظمة أمام العاملين بالمنظمة أنفسهم وأمام المتعاملين معها سواء كانوا أشخاص ماديين أو معنويين، أن هذا الأمر يؤدي إلى شهرتها بالسمعة الجيدة أخلاقياً، ما يشكل دافعاً كبيراً أمام الراغبين في العمل للتوجه إلى العمل بها، خاصة أولئك الذين يملكون مستويات مرتفعة من الخبرات والمعارف في تخصصاتهم ما يجعلهم يبحثون عن المنظمات التي تحترم وتقدر أعمالهم وتجازهم علمياً وتحفظها لهم ولا تستغل جهودهم لصالحها وحدها، وتشجعهم على تقديم الأفضل، بمجرد إحساسهم بأن الموقع الذي سينتقلون إلى العمل فيه يستحق التضحيات وبدل الجهود من أجله، فسوف يقدمون على تقديم طلبات العمل به، كونه عامل يبحث عن الاستقرار النفسي والمالي والمهني، والحصول على حقوقه كاملة غير منقوصة، كل ذلك يعتبر عامل جذب لهؤلاء الأشخاص الذين يعتبرون بمثابة رأس مال بشري يجب على المؤسسة أن لا تسمح بضياح فرصة الضفر به.

من جهة أخرى قد يكون هذا الباحث عن العمل من هؤلاء الناس الذين يحبون التفاخر بكونهم يعملون في مؤسسات ذات سمعة وشهرة مميزة بين الآخرين، ما يجعله يحاول أن يجذب المؤسسة إليه كي تجذبه وتختاره ليعمل لديها. فيعمل بذلك على تطوير ذاته وتحسين مهاراته وزيادة خبراته بقدر الإمكان من أجل عرضها أمام تلك المؤسسات ليحصل على شرف العمل

¹ انتظار الشمري، سلمان الهادلي، القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين: بحث تطبيقي في تشكيلات وزارة النقل العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، 2015، ص 134

² سحر قدوري عباس، دور النظام القيمي في حماية المنظمة: التركيز على قيم العمل، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 17، 2011، ص 91-106

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
بتلك المؤسسات، ويحقق غايته من ذلك. إن هذا النوع من الأفراد الراغبين في العمل هو الذي يعمل على جذب المنظمات
لاختياره ويحاول فرض ذاته أمامها.

القيادة الأخلاقية تجذب رأس المال البشري بشكل مباشر بقصد وبدون قصد من خلال التأثير في سمعة

بالتالي فإن النمط الوحيد من أنماط القيادة الإدارية الحديثة الذي يؤثر بشكل مباشر على جذب رأس المال البشري
هو القيادة الأخلاقية، والشكل الآتي يوضح ذلك.

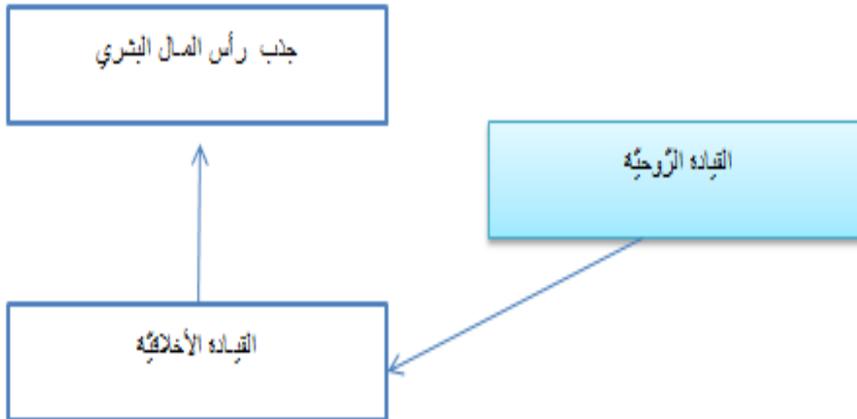
الشكل رقم (22): العلاقة بين نمط القيادة الأخلاقية وجذب رأس المال البشري في المنظمات



المصدر: من إعداد الباحثة

استنادا إلى ما توصلنا إليه سابقا من فرض نعتقد بوجود تأثير للقيادة الروحية على القيادة الأخلاقية بشكل مباشر،
فإنه يمكن استنتاج وجود تأثير غير مباشر للقيادة الروحية على جذب رأس المال البشري بتوسط القيادة الأخلاقية، وذلك
كما هو موضح في الشكل الآتي.

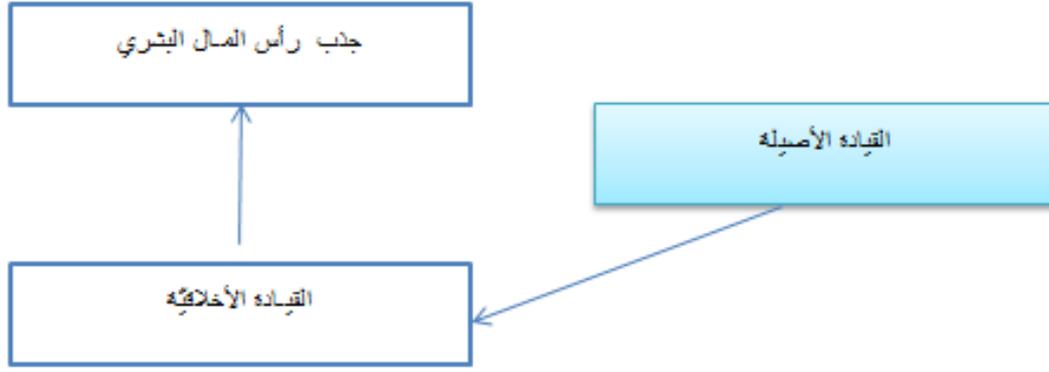
الشكل رقم (23): علاقة تبني نمط القيادة الروحية بجذب رأس المال البشري في المنظمات



المصدر: من إعداد الباحثة

نظرا لوجود علاقة مباشرة بين القيادة الأصيلة والقيادة الأخلاقية، فيمكن أيضا استنتاج وجود تأثير غير مباشر
للقيادة الأصيلة على جذب رأس المال البشري بالمنظمات، كما هو موضح في الشكل الآتي.

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات
الشكل رقم (24): علاقة تبني نمط القيادة الأصيلة بجذب رأس المال البشري في المنظمات



المصدر: من إعداد الباحثة

أما القيادة التشاركية، فلم تتمكن من إثبات وجود لا تأثير مباشر ولا غير مباشر لها على جذب رأس المال البشري في المنظمات.

المطلب الثاني: آليات تنشيط رأس المال البشري والاستثمار فيه بفعل تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة

1- آليات تنشيط رأس المال البشري والاستثمار فيه بفعل تبني نمط القيادة الأخلاقية

على حد تعبير عبد الرحيم احمد علي الحصري: "إن الذي يهدي الإنسان ويفجر طاقاته نحو العلم والوعي بما يدور هو القيم والتقوى بالذات"¹، كما أنه يشدد على أن النهوض من خلال بناء حضارة أساسها العمل المنتج الصالح والهادف يشكل أرضية وقوة يحفظ لنا القيم والأخلاق، هذه الأخيرة "القيم والأخلاق" بدورها تحفظ لنا العلوم والمعارف التي تسهم في الإنتاج الفكري وتدفع نحو الإبداع والتطوير، ومن تم فهي تبني الإنسان والحضارة وأظهرت نتائج دراسة Pavel Žiaran، التي أجراها عام 2015، أن "الإخلاص-التواضع" و"تقدير الذات" من السمات المميزة والمؤشرات الجيدة للموقف الأخلاقي في القيادة، الذي يعتقد أن هذه النتيجة قد تكون ذات أثار مهمة على إدارة الموارد البشرية، وخاصة في إطار عمليات الاختيار في المنظمات الواعية أخلاقياً².

ويوضح باحثون آخرون أهمية القيادة الأخلاقية أيضاً في تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين - أو بعبارة أخرى تنشيط رأس المال البشري - في المنظمات، من أمثال: "رمضان محمود عبد السلام وآخرون" الذي توصل إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري للمرؤوسين³، و Ercan Yilmaz الذي توصل من خلال دراسته لعينة عشوائية مكونة من 527 مدرساً يعملون في المدارس الابتدائية في منطقة قونيا بتركيا بين عامي 2008 و2009، إلى أن القرارات الأخلاقية والسلوكيات الأخلاقية والبيئية تفسر الإبداع التنظيمي في المدارس الابتدائية⁴، ويؤكد تحليل البيانات في

¹ عبد الرحيم احمد علي الحصري، فلسفة الأخلاق والرؤية الكونية، مجلة جامعة ذي قار، مجلد 3، العدد 3، ص 131.

² Pavel Žiaran, **Humility and Self-esteem as Key Predictors of Ethical Attitude in Leadership**, Procedia Economics and Finance, Vol 34, 2015, pp689 – 696.

³ رمضان محمود عبد السلام وآخرون، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري للمرؤوسين دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة: http://www.kfs.edu.eg/staff_site/pdf/259201712122358.pdf. بتاريخ 2019/05/29

⁴ Ercan Yilmaz, **The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics**, Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol 2, 2010, pp3249–3953.

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
دراسة استكشافية لـ 757 مؤسسة عامة في ليتوانيا ضمن دراسة قام بها Raminta Pučėtaitė، أن هناك وساطة جزئية للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي¹.

كما توصلت دراسة (محمد فضل الهندي، عليان عبد الله الحلوي، 2013) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للسلوكيات الأخلاقية، كانت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي 83.37، وأن هناك علاقة طردية قوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى المديرين وتمكين معلمي المدارس، عند مستوى معنوية 0.05، كما أن عدم إدراك القادة الإداريين لأهمية الالتزام بالأخلاق في القيادة من شأنه أن يقلل من الأثر الإيجابي الذي كانت لتخلفه²، فهذا الشأن قام الباحثان (عبد السلام لفتة سعيد، سناء حسن حلو، 2017) بدراسة إمكانية وجود علاقة وتأثير للأخلاقيات على جودة الخدمة المصرفية وذلك تطبيقاً في 10 مصارف عراقية خاصة، وتوصل إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة تقدر بـ 0.181 للأخلاقيات على جودة الخدمة المصرفية مع عدم معنوية العلاقة ولا التأثير، وفسر ذلك بضعف ادراك المصارف لأهمية الأخلاق في تحقيق جودة للخدمة المصرفية³، وتجدر الإشارة إلى أن الأثر البالغ الذي يمكن أن ينجم عن تبني القادة الإداريين لنمط القيادة الأخلاقية ينعكس بشكل ملموس على سلوكيات العاملين وحتى على أدائهم، "إن غرس مفاهيم القيادة الأخلاقية نابع من عمل القيادة العليا وان المفاهيم الأخلاقية تنعكس بصورة إيجابية على عمل العاملين، وبالتالي ستكون هناك هوية أخلاقية يعترف بها العاملين بسبب انتمائهم لفلسفة هذه الهوية المنظمية وأيمانهم العميق بما تطرحه القيادة العليا من فلسفات أخلاقية يكون مردودها إيجابي لصالح المنظمة والعاملين"⁴.

ونظراً للسمعة الجيدة للشركة فإن العاملين بالمنظمة أيضاً سيحاولون فرض أنفسهم على المنظمة من أجل أن لا تتخلى عنهم أو تغيرهم بعاملين آخرين جدد أحسن منهم، ومن أجل ذلك فسوف يسعون إلى إظهار ما يكتبون من قدرات لم يظهروها سابقاً، وسيعملون على تطوير ذواتهم بغية البقاء في المنظمة، والمحافظة على مكانتهم بها، أو الحصول على مناصب أرقى مما هم عليه حالياً. ومن تم فسوف تزداد المنافسة الشريفة فيم بين العاملين بهذا الخصوص و للحفاظ من جهة محافظة على أخلاق المنظمة وثقافتها والتزاما بمبادئها وقانونها، ومن جهة أخرى من أجل تحفيز المنظمة على المحافظة عليهم بسبب التزامها الأخلاقي، وكذا تنشيطهم لأنفسهم كرأس مال بشري.

فرضية: القيادة الأخلاقية تؤثر على السمعة والسمعة تؤثر على تنشيط رأس المال البشري

نعتقد أن هناك ارتباط بين العلاقة مع الذات وكذا العلاقة مع العمل تنتج عنه حلقة مغلقة وتأثير متبادل بين كليهما، فكلما ازدادت درجة الصدق مع النفس بفعل القيادة الأخلاقية انعكس ذلك على العمل، والالتزام فيه (دراسة حول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي) ودرجة التفاني فيه، وإن الإخلاص في العمل وإتقانه يؤدي إلى زيادة الرضا عن النفس ومن تم الثقة في النفس والرضا عن الذات. وهذا بدوره يزيد رغبة العامل في تقديم الأفضل لعمله وبذل جهود أكبر

¹ Raminta Pučėtaitė, *Stimulating Organizational Innovativeness through Ethical Leadership Practices: The Mediating Role of Organizational Trust*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 156, 2014, pp 231 – 235

² محمد فضل الهندي، عليان عبد الله الحلوي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013

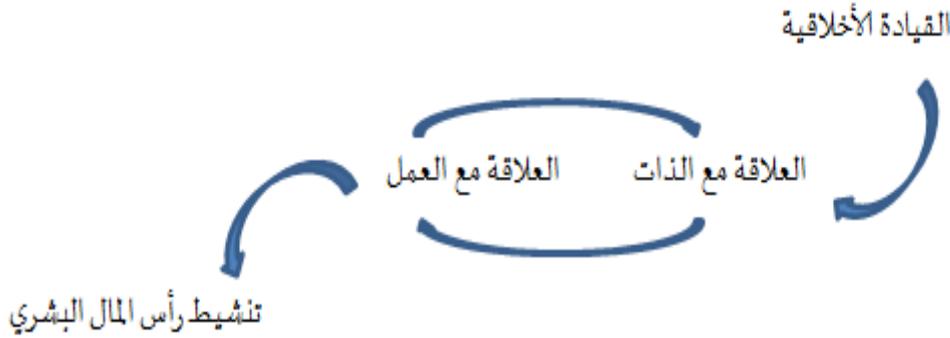
³ عبد السلام لفتة سعيد، سناء حسن حلو، دور الأخلاقيات في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 41، 2017

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات — من أجل التميز في الأداء وتقديم الجديد، واستغلال المهارات وتعلم الأكثر — وإن كان في أوقات خارج العمل أو المنظمة- من أجل هذا العمل بغية الحفاظ على ذلك المستوى من الرضا عن الذات أو زيادته، وانطلاقاً من ذلك نفترض:

هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وتنشيط رأس المال البشري توسطها التأثير المتبادل لعلاقة العامل بذاته وعلاقته بعمله

وتتضح تلك العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (25): المؤثرات الفردية والوظيفية للقيادة الأخلاقية على تنشيط رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة

اقترحت دراسة Angela Shin-Yih Chen, Yu-Hsiang Hou (2016) أن يكون السلوك الصوتي للموظفين بمثابة آلية تعكس كيف تؤثر القيادة الأخلاقية على الإبداع الفردي، حيث تم تطوير نموذج وساطة معتدلة للعمليات النفسية التي تربط مفاهيم القيادة الأخلاقية والإبداع مع التأكيد على أن هذه العلاقات خاضعة للإشراف على مناخ الابتكار، باستخدام بيانات متعددة المستويات من ثلاث مراحل من مصادر متعددة، ولقد تم جمع بيانات من 291 موظفًا و 58 مجموعة عمل من مؤسسات البحث والتطوير في تايوان إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين تصورات الموظف للقيادة الأخلاقية وسلوك الموظفين الصوتي، وأن السلوك الصوتي يرتبط بشكل إيجابي بالإبداع الفردي، إضافة إلى التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية على الإبداع الفردي. (عبر السلوك الصوتي) يكون أقوى عندما يعمل الموظف في مناخ أكثر إبداعًا. وتناقش أيضا الآثار النظرية والعملية لهذه النتائج¹.

انطلاقاً من نظرة علائقية، حاولت أن تستكشف دراسة Qinxuan Gu et al (2015) العلاقة بين الريادة والإبداع لدى الموظف، وتوصلت بشكل عام، إلى أنه يتم التوسط بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظف عن طريق تحديد هوية الموظف²، تناولت دراسة Aamir Ali Chughtai (2014) الدور الوسيط لتبادل القائد بين الأعضاء والتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظف، تم مسح بيانات المسح من 172 طبيباً كانوا يعملون في مستشفى كبير بالقطاع،

¹ Angela Shin-Yih Chen, Yu-Hsiang Hou, *The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates for Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination*, The Leadership Quarterly, 2016.

² Qinxuan Gu et al, *Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader-Member Exchange (LMX) in the Chinese Context*, J Bus Ethics, No 126, 2015, p513

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ——— وأظهرت النتائج أنه كما افترض، توسط التبادل بين العضو والقائد والتأهيل النفسي للقيادة الأخلاقية على إبداع الموظف، بالإضافة إلى ذلك فقد وجد أن التبادل بين القائد والعضو قد أثر على الإبداع بشكل مباشر وغير مباشر من خلال آلية التمكين النفسي¹.

بالاعتماد على نظرية التقييم المعرفي، استنبط Tu Yidong, Lu Xinxin (2013) نموذجًا متممًا متعدد المستويات لاستكشاف كيف أثرت القيادة الأخلاقية على سلوك العمل المبتكر لدى الموظفين من خلال الوساطة في مجموعة التحفيز الجوهري لدى المجموعة والمستوى الفردي من خلال الاستبيانات التي تم تصنيفها من قبل 302 موظفًا من 34 وحدة عمل لشركتين في الصين، ولقد أجرى تحليلًا متعدد المستويات، وأظهرت النتائج أن سلوك العمل الابتكاري الفردي كان مرتبطًا بشكل إيجابي بكل من التصور الفردي للقيادة الأخلاقية والقيادة الأخلاقية الجماعية، في حين كان الدافع الفردي الجوهري يتوسط العلاقات بين الاثنين، وعلاوة على ذلك، توسط التحفيز الجماعي للعلاقة بين قيادة المجموعة الأخلاقية وسلوك العمل المبتكر²، وكانت تهدف دراسة Ercan YÖlmaz (2010) إلى دراسة تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في المدارس وذلك بين عامي 2008 و 2009 بحضور 527 مدرسًا يعملون في المدارس الابتدائية في منطقة قونيا بتركيا والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، فأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة مهمة بين الإبداع التنظيمي وسلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس فيما يتعلق بأبعاد أخلاقيات البيئة وصنع القرار الأخلاقي والأخلاقيات السلوكية والأخلاق البيئية لمديري المدارس توضح الإبداع التنظيمي في المدارس بشكل كبير³.

بناءً على نظرية العقد النفسي ونظرية التقييم المعرفي، تم اقتراح نموذج للوساطة المنحنية لشرح تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع، وذلك باستخدام الدافع الأساسي للموظف، عند تطبيق تصميم لأخذ عينات من 258 موظفًا وقادتهم، فوجدت دراسة Jie Feng et al (2018) أن إبداع الموظف قد تحسن مع تحسن القيادة الأخلاقية من المستويات المنخفضة إلى المتوسطة، ومع ذلك، فقد تم تخفيف تحسين إبداع الموظف عندما زادت القيادة الأخلاقية من المستويات المعتدلة إلى المستويات العليا⁴، وتبحث دراسة Basharat Javed et al (2016)، في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظف مع دور الوسيط في التمكين النفسي، تم جمع البيانات من 183 من المشرفين المرتبطين في فنادق مختلفة في جميع أنحاء باكستان، ولقد أكد تحليل العوامل النسبية على تميز المتغيرات المستخدمة في الدراسة، وتؤكد النتائج أن القيادة الأخلاقية تشجع الإبداع في مكان العمل، في حين أن التمكين النفسي يتوسط تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع⁵.

¹ Aamir Ali Chughtai, *Can ethical leaders enhance their followers' creativity?*, Leadership, Vol 12, No 2, 2014, p230

² Tu Yidong, Lu Xinxin, *How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation*, J Bus Ethics, No 116, 2013, p441

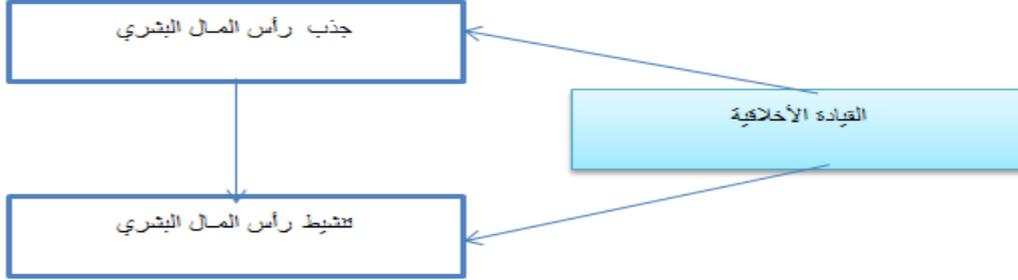
³ Ercan YÖlmaz, *The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics*, procedia Social and Behavioral Sciences, No 2 2, 2010, p3949

⁴ Jie Feng et al, *Just the Right Amount of Ethics Inspires Creativity: A Cross-Level Investigation of Ethical Leadership, Intrinsic Motivation, and Employee Creativity*, J Bus Ethics, No 153, 2018, p645

⁵ Basharat Javed et al, *Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment*, Current Issues in Tourism, 2016, p1, <http://dx.doi.org/10.1080/13683500.2016.1188894>

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
 ممّا سبق تناوله أعلاه، يمكن استنتاج أن القيادة الأخلاقية تساهم في تنشيط رأس المال البشري في المنظمات، وذلك
 من خلال المؤثرات الوظيفية والفردية وكذا الجماعية، وإمّا من خلال جذبها لرأس المال البشري. والشكل التالي يوضح علاقة
 تبني نمط القيادة الأخلاقية بتنشيط رأس المال البشري،

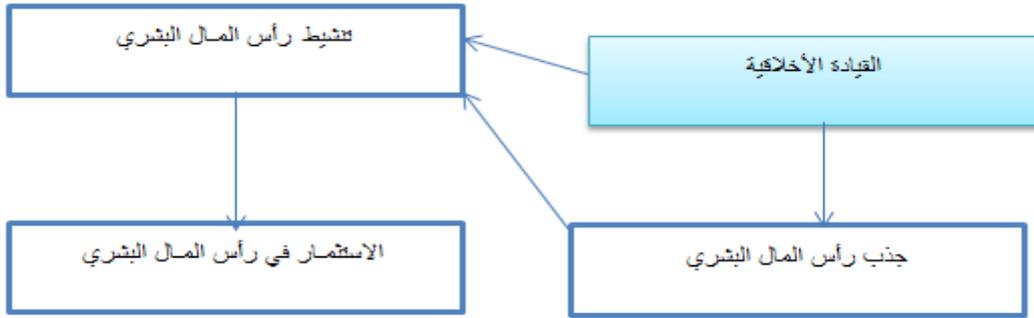
الشكل رقم (26): علاقة القيادة الأخلاقية بتنشيط رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة

في حين لم يظهر تأثير مباشر لها على الاستثمار في رأس المال البشري، ونظرا لتأثير تنشيط رأس المال البشري على
 استثماره (لمزيد من التفاصيل ارجع إلى الفصل الأول)، يمكن التعبير عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستثمار في رأس
 المال البشري على النحو التالي.

الشكل رقم (27): علاقة القيادة الأخلاقية بالاستثمار في رأس المال البشري.



المصدر: من إعداد الباحثة

2- آليات تنشيط رأس المال البشري بفعل تبني نمط القيادة التشاركية في المنظمات

تتيح القيادة التشاركية الفرصة للعاملين في المشاركة في مهام القادة خاصة تلك التي تتعلق باتخاذ القرار ومن تم
 زيادة فرصة التحول لديهم ليصبحوا قادة في المستقبل، إن مثل هذا الأسلوب من القيادة يزيد من دافعية العاملين المشاركين
 في اتخاذ القرارات خاصة هؤلاء الراغبين في تقلد مناصب ارقى من مناصبهم الحالية أو بعبارة أخرى التحول إلى قادة، حيث
 سيبدلون جهدا أكبر أثناء مشاركتهم في اتخاذ القرارات أو حل المشاكل المرتبطة في العمل من اجل إظهار افضل ما لديهم
 ومنافسة زملائهم بشرف في العمل، وذلك من اجل الوصول إلى هدف التحول، ومن تم فهي تحفزهم بطريقة غير مباشرة على
 الاندماج أكثر جودة في المنظمة والإحاطة بكل ما يخص نجاحهم ونجاحها. ومن تم فإننا نفترض:

وجود علاقة ارتباط بين القيادة التشاركية وتنشيط رأس المال البشري من خلال الدّفع غير المباشر
للاندماج في التفكير والتصور العملي

تدعم القيادة التشاركية القدرة على التحكم في الوظيفة لدى العاملين، وهذا ما اتضح من خلال دراسة Kathi J. Lovelace et al, (2007)، حول دور القيادة التشاركية والقيادة الذاتية واللياقة البدنية والتدفق في إدارة المطالب وزيادة التحكم في الوظيفة، حيث تؤكد على أن القيادة الذاتية والتشاركية، وما يترتب على ذلك من فوائد اللياقة البدنية والتدفق، تدعم التجديد الصحي وزيادة المشاركة، وبالتالي فهي حيوية لقدرة القائد من خلالها على إدارة ضغوط العمل وخلق بيئة عمل نشطة¹.

ويقول Craig L. Pearce (2004): أنه يمكن للمهام التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع أن تستفيد من تطوير قيادة تشاركية بالمنظمة².

ولقد كان الغرض من دراسة Julia E. Hoch (2013) لـ 43 فريق عمل ضمّ 184 موزعين بين الأعضاء والقادة من شركتين مختلفتين، هو استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية كقيادة جماعية داخل الفريق، وبين السلوك الابتكاري³، وركزت دراسة Jun Ishikawa (2012) على العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي لفريق العمل في البحث والتطوير، ولقد تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال عيّنة مكونة من 654 باحثاً يعملون في 119 فريقاً للبحث العلمي في اليابان، وتبيّن أن القيادة التشاركية تؤثر بشكل إيجابي على أداء فريق البحث والتطوير⁴.

هذا، ولم يتضح وجود علاقة مباشرة بين القيادة التشاركية والاستثمار في رأس المال البشري، إلا أن تأثير التنشيط على الاستثمار في رأس المال البشري، يخلق علاقة غير مباشرة بين هذا الأخير وبين تبني نمط القيادة التشاركية، والشكل التالي يعبر عن العلاقة بين القيادة التشاركية وتنشيط رأس المال البشري والاستثمار فيه.

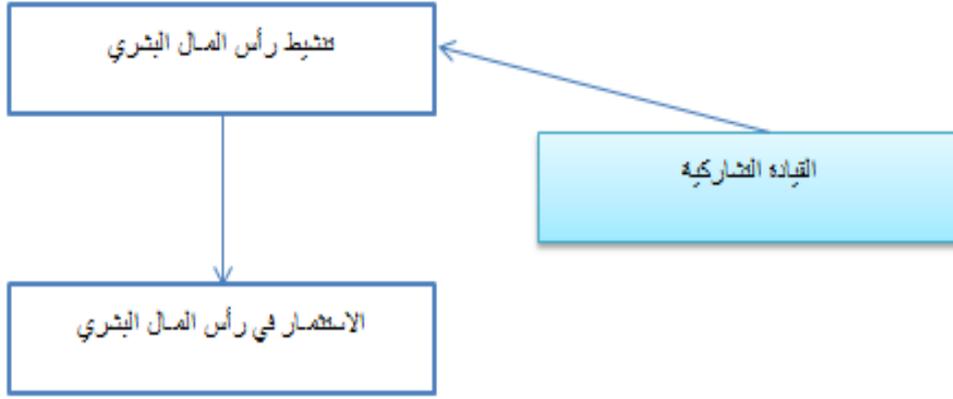
¹ Kathi J. Lovelace et al, **Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control**, Human Resource Management Review, No 17, 374-387, 2007, p374

² Craig L. Pearce, **The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work**, Academy of Management Executive, Vol.18No.1, 2004, P49

³ Julia E. Hoch, **Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity**, J Bus Psychol, No 28, 159-174, 2013, 159

⁴ Jun Ishikawa, **Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles of norm for maintaining consensus and shared leadership in team performance**, Asia Pac J Manag., No 29, 265-283, 2012, p 165

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات —
الشكل رقم (28): العلاقة بين نمط القيادة التشاركية وبين تنشيط رأس المال البشري والاستثمار فيه

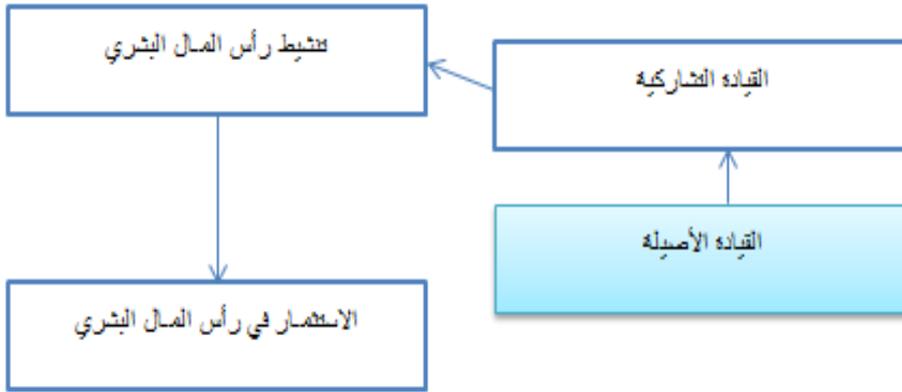


المصدر: من إعداد الباحثة

3- آليات تنشيط رأس المال البشري بفعل تبني نمط القيادة الأصيلة في المنظمات

تساهم القيادة الأصيلة في تنشيط رأس المال البشري واستثماره وذلك من خلال الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في ذلك، أو من خلال تأثير القيادة الأصيلة على القيادة الأخلاقية. وما ينتج عنه من علاقات فرعية تؤدي إلى تنشيط رأس المال البشري، ومن تم استثماره وفقا لما يوضحه الشكل الآتي.

الشكل رقم (29): العلاقة بين تبني نمط القيادة الأصيلة وبين تنشيط رأس المال البشري والاستثمار فيه

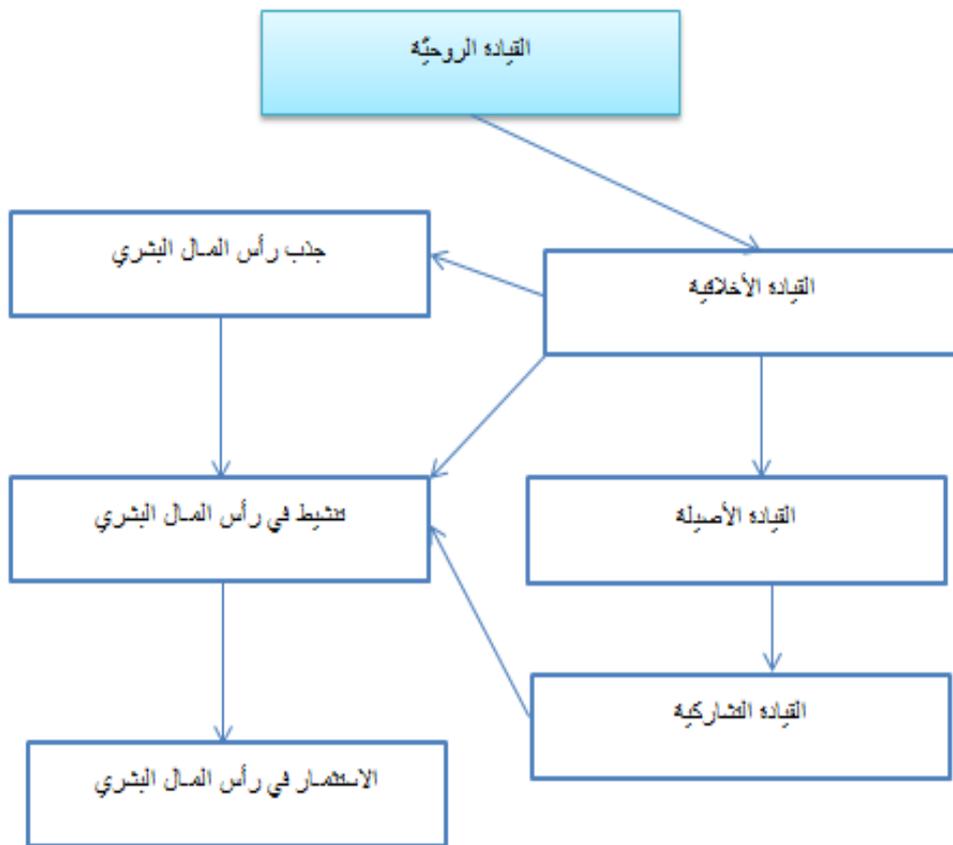


المصدر: من إعداد الباحثة

4- آليات تنشيط رأس المال البشري بفعل تبني نمط القيادة الروحية في المنظمات

على غرار القيادة الأصيلة، لم تتمكن من إثبات وجود تأثيرات مباشرة للقيادة الروحية على كل من تنشيط رأس المال البشري والاستثمار فيه اعتمادا على الدراسات السابقة، الأمر الذي يقودنا إلى التعبير عن علاقة القيادة الروحية بهاذين البعدين، بتدخل أنماط القيادة الإدارية الأخرى (القيادة الأخلاقية، الأصيلة، التشاركية)، كما هو موضح في الشكل الآتي.

الشكل رقم (30): تأثير القيادة الروحية على تنشيط واستثمار رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: آليات المحافظة على رأس المال البشري بفعل تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة في المنظمات

1- آليات المحافظة على رأس المال البشري بفعل القيادة الأخلاقية

اختتمت دراسة "أمجد درادكة هدى المطيري" حول دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، بمجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين إله ثقة التنظيمية وجميع مجالاتها؛ وعدم فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي .

ولم تكن الثقة هي العامل الوحيد المؤثر على القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الباحثين، فقد خلصت دراسة Şebnem Aslan and Aslan Şendoğdu إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأن المسؤولية الاجتماعية بدورها تؤثر على القيم والسلوكيات الأخلاقية للشركات بشكل إيجابي. إلى جانب ذلك، تم تحديد

¹ أمجد درادكة، هدى المطيري، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد2، 2017، ص223-237

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات —————
دور الوساطة الجزئي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة قونيا بتركيا محل
الدراسة¹.

وبينت دراسات أخرى أن تطبيق القيادة الأخلاقية بشكل جيد يتأثر بالقوانين المفروضة سواء من داخل أو خارج
المنظمات، فقد خلص مقال Nor Azzah Kamri الذي يستكشف دور الحكومة في نشر المبادئ الأخلاقية الإسلامية في
المجتمع الماليزي ومنظماته، إلى أن الحكومة الماليزية أظهرت الجدية والالتزام بخلق مناخ عمل أخلاقي في المنظمة وفي المجتمع
ككل، وذلك لإدراك الدولة الماليزية بعظمة الالتزام بالأخلاق وانعكاساته الإيجابية القوية على الأداء والإنتاج العام².

وخلصت دراسة Maisarah Mohamed Saat لعينة مكونة من 503 طالب في الجامعات الماليزية، تحت عنوان The
impact of industrial training on ethical awareness and ethical judgement، إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن
الطلبة في ماليزيا يتمتعون بوعي أخلاقي جيد سواء قبل أو بعد التدريب، كما تبين أن المناهج تؤثر على مستوى الحكم الأخلاقي
لديهم، وأنهم في الغالب يراعون القواعد والقوانين عند إصدارهم لأحكام أخلاقية³.

وفي ذات السياق، ومن أجل تشكيل مواقف أخلاقية في المنظمات بمختلف أنواعها يقول Ilona Semradova
Sarka Hubackova أن: (تجميع مدونات تتضمن قواعد السلوكيات الأخلاقية، والزام الموظفين أو العاملين بالالتزام بها هي
واحدة من بين الاستراتيجيات الفعالة)⁴.

فلقد توصلت دراسة جواد محسن راض وعبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام
التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية سنة 2011، إلى توفر خصائص القيادة الأخلاقية
لدى عميد الكلية بنسبة متوسطة، على غرار الالتزام التنظيمي للتدريسيين، كما تبين أن هناك علاقة ارتباط متوسطة
ممارسات القيادة الأخلاقية من قبل العميد والالتزام التنظيمي للتدريسيين⁵.

وتوصلت دراسة (M Elçi et al, 2012)، والمتوجة The impact of ethical leadership and leadership
effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress
1093 موظفًا في 70 شركة تعمل في تسع صناعات مختلفة، إلى أنه في حين تؤثر القيادة الأخلاقية وفعالية القيادة سلبًا على
نية دوران الموظفين، فإن ضغط العمل له تأثير إيجابي⁶، كما أن للأخلاق دور كبير في إحداث التغيير حد ذاته، فإن الإنسان

¹ Şebnem Aslan and Aslan Şendoğdu, **The Mediating Role of Corporate Social Responsibility in Ethical Leader's Effect on Corporate Ethical Values and Behavior**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, No 58, 2012, pp693 – 702

² Nor Azzah Kamri, **Implementation of Islamic Ethics in Organizations Malaysian Experience**:
<https://core.ac.uk/display/11437395?recSetID, 28/05/2019>.

³ Maisarah Mohamed Saat et al, **The impact of industrial training on ethical awareness and ethical judgement**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 69, 2012, pp 1676 – 1683.

⁴ Ilona Semradova and Sarka Hubackova, **Observations on the development of ethical culture**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 182, 2015, pp 55 – 59, P57.

⁵ جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، 2011.

⁶ M Elçi et al, **The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress**, 8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 58, 2012, pp 289 – 297

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
إذا التزم القيم استطاع أن يغيّر التاريخ فيكون فاعلا ومغير له، مخالفا بذلك النظريات التي تفسّر التاريخ على أساس القوانين الجبرية وان الإنسان لا يتعدى أكثر من كونه أداة يملي عليها التاريخ حركته¹.

وتوصل البحث " دور الجامعات العراقية في إعداد قيادات أخلاقية لمواجهة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية" إلى: وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على مواجهة الأزمات، حيث أن قيام الإدارات الجامعية ببناء قيادات أخلاقية بمقدار 0.789، وبمعدل مقداره (0.697)، يؤدي إلى زيادة تأثير القيادات الأخلاقية على الأزمات من خلال انخفاض الأزمات التي تتعرض لها الجامعة بمقدار 0.789، ما يدل على أن جامعة القادسية تحرص على ضرورة تعزيز القيادات الأخلاقية من أجل مواجهة الأزمات من خلال توفر معلومات وافية حول كيفية التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها².

إن القيادة الأخلاقية لها علاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال التأثير الإيجابي على أهمية المهمة واستقلاليتها لدى العاملين ومن تم التأثير على جهودهم³، هذا الأخير الذي يرتبط إيجابيا بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت دراسة Heather K.S. Laschinger و Carol A. Wong عام 2012 إلى أن القيادات تؤثر بشكل كبير على التمكين الهيكلي للممرضات، ما أدى بدوره إلى زيادة الرضا الوظيفي والأداء الذاتي لهن⁴، ووفقا ل Gary Yukl et al (2014) فإنه يمكن للقيادة الأخلاقية خلق مناخ تنظيمي آمن يشعر فيه الموظفون بالراحة عند مناقشة القضايا الأخلاقية والإبلاغ عن المشكلات الأخلاقية دون الخوف من الانتقام⁵.

ولقد كان الغرض من مقال Sedat ÇELİK et al (2015)، هو دراسة العلاقة بين تبني نمط القيادة الأخلاقية وبين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في الصناعات الفندقية وذلك من خلال عينة مكونة من 371 من العاملين في فنادق أربع نجوم في أنطاليا تركيا، وكشفت النتائج عن وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي بتوسطها الالتزام التنظيمي⁶، أي أن القيادة الأخلاقية تؤثر في الالتزام التنظيمي للعاملين بتلك الفنادق بشكل مباشر على عكس تأثيرها على الرضا الوظيفي الذي كان غير مباشر، ولقد بيّنت دراسة A. Asuman Akdogan Ozgur Demirtas (2015) أن هناك امكانية لتأثير المديرين على توقعات المناخ الأخلاقي، والتي بدورها ستؤثر إيجابا على نية دوران العاملين والتزامهم التنظيمي⁷، ومن خلال دراسة لعينة مكونة من

¹ عبد الرحيم احمد علي الحصري، مرجع سبق ذكره، ص131.

² محسن علوان محمد، باقر علي بلجات، دور الجامعات العراقية في إعداد قيادات أخلاقية لمواجهة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام بجامعة القادسية، مجلة الدنانير، العدد13، 2018.

³Ronald F. Piccold, **The Relationship between Ethical Leadership and core job characteristics**, Journal of Organizational Behavior, No31, 259–278 , 2010, p266, DOI: 10.1002/job.627

⁴ Carol A. Wong, Heather K.S. Laschinger, **Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment**, JOURNAL OF ADVANCED NURSING, Vol 69, No 4, 2012

⁵ Gary Yukl et al, **Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems**, Public Administration Review, Vol. 74, No 3, 333–343, 2014, pp335-336

⁶ Sedat ÇELİK et al, **Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations**, EGE ACADEMIC REVIEW, Vol 15, No 1, 2015, p53

⁷ Ozgur Demirtas, A. Asuman Akdogan, **The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment**, J Bus Ethics, No 130, 2015, p59

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
300 موظف رسمي في الشركات السياحية، أشارت نتائج دراسة (2015) Mai Ngoc Khuong et al إلى أن القيادة الأخلاقية والثقافة
التكيفية تؤثر بشكل غير مباشر على الالتزام التنظيمي وذلك من خلال التواصل الاجتماعي للعاملين¹.

كما أشارت نتائج دراسة لعينة مكونة من 142 عاملا إلى أن القيادة الحميدة كان لها تأثير معتدل على الالتزام
التنظيمي العاطفي، وتأثير قوي على الالتزام المستمر، وأن القيادة الأبوية لها تأثير على تصورات العاملين للمناخ الأخلاقي،
هذا وتبين أيضا أن هذا الأخير تربطه علاقة قوية مع الالتزام العاطفي، ومعتدلة مع الالتزام المستمر، وعلى العموم يلعب
المناخ الأخلاقي دورا وسيط بين القيادة الأبوية وبين الالتزام العاطفي²، ولقد هدفت دراسة خالد محمد الحياصات وآخرون
(2015) إلى قياس تأثير أخلاقيات العمل الإسلامية والمتمثلة في (الكفاية والإتقان، والرفق والتسامح، والنصح والإبداع،
واستشعار المسؤولية، والعدالة والإنصاف، والأمانة، والعمل بروح الفريق، وطاعة ولي الأمر، والمحافظة على كرامة الوظيفة)
في الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية. وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وقد استجاب (204) أفراد من
العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:³

- هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من المتغيرات الآتية (النصح والإبداع، واستشعار المسؤولية، والعدالة
والإنصاف، والعمل بروح الفريق، وطاعة ولي الأمر، والمحافظة على كرامة الوظيفة) في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في
المؤسسات الصحفية الأردنية؛

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من (الكفاية والإتقان، والرفق والتسامح، والأمانة) في الالتزام التنظيمي.

هذا، ولقد استهدف بحث جواد راضي، عبد الله حسن (2011) التعرف على العلاقة والأثر بين أبعاد سلوك القيادة
الأخلاقية الثلاث "توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي" والالتزام التنظيمي لعينة من
أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسيّة، تم إثبات الفرضية التي تعتقد بوجود علاقة وتأثير لأبعاد السلوك الأخلاقي
في القيادة وبين الإلزام التنظيمي للعاملين⁴.

من خلال ما تم التطرق إليه من دراسات يمكننا الإقرار بوجود علاقة مباشرة بين تبني نمط القيادة الأخلاقية
بالمنظمات وبين المحافظة على رأس المال البشري بها، ونتيجة لما تم طرحه سابقا من حيث تأثير القيادة الأخلاقية على بقية
أنماط القيادة الإدارية الحديثة (القيادة الأصيلة والقيادة التشاركية)، وكذا على أبعاد تنمية رأس المال البشري الأخرى
(جذب رأس المال البشري، تنشيط رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري)، فيتسنى لنا القول أيضا أن هناك

¹ Mai Ngoc Khuong et al, *The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employees' Sociability and Commitment—A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City, Vietnam*, Journal of Advanced Management Science, Vol. 3, No 4, 2015, p329

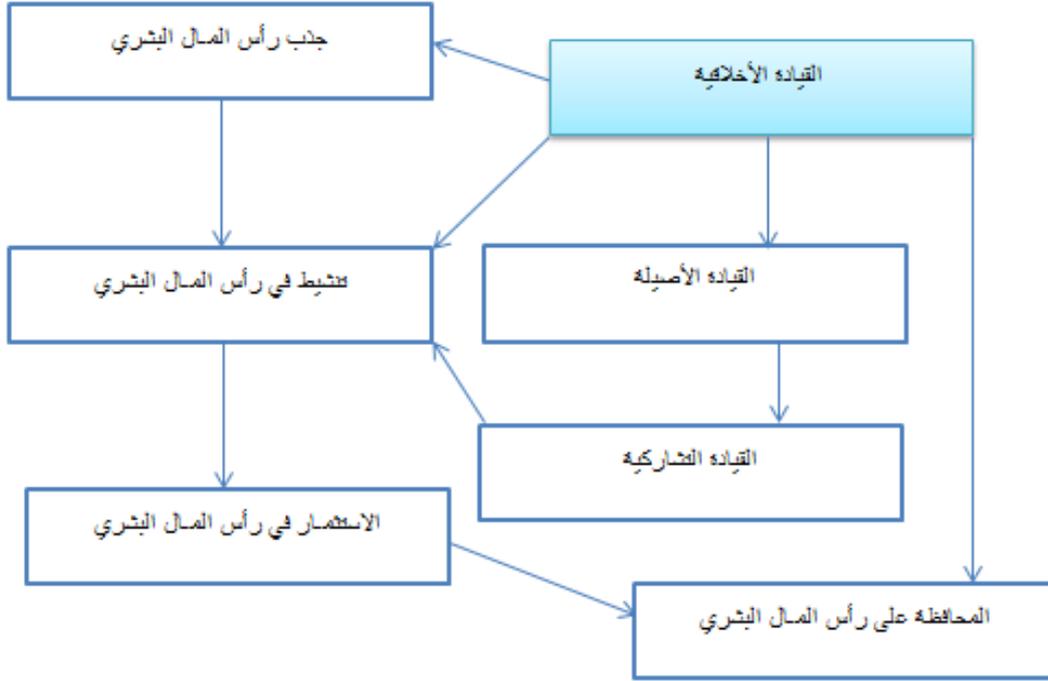
² Gul Selin Erben, Ayse Begum Guneser, *The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics*, Journal of Business Ethics, No 82, 2008, p955

³ خالد محمد الحياصات وآخرون، أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها،
المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد 11، العدد 1، 2015، ص 297

⁴ جواد راضي، عبد الله حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة وبين الالتزام التنظيمي: دراسة اختيارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم
الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص 103

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
 علاقة غير مباشرة بين القيادة الأخلاقية وبين المحافظة على رأس المال البشري، وعموماً، يمكن توضيح تأثير القيادة الأخلاقية المباشر وغير المباشر على المحافظة على رأس المال البشري من خلال الشكل الاتي.

الشكل رقم (31): علاقة تبني نمط القيادة الأخلاقية بالمحافظة على رأس المال البشري بالمنظمات



المصدر: من إعداد الباحثة

2- آليات المحافظة على رأس المال البشري بفعل تبني نمط القيادة الأصيلة

ودرس Rachel Clapp-Smith وزملاؤه عام 2009، العلاقة بين القيادة الأصيلة والثقة ورأس المال النفسي الإيجابي (PsyCap) والأداء على مستوى المجموعة من محلات بيع الملابس بالتجزئة، توصل من خلالها إلى أن الثقة في الإدارة تتوسط العلاقة بين PsyCap والأداء وتتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة والأداء الحقيقيين¹، وتوصلت دراسة DAN-SHANG وCHIA-CHUN HSIEH وWANG عام 2013 إلى أن الثقة تلعب دور وسيط جزئي بين القيادة الأصيلة ومشاركة الموظفين². ومن خلال البيانات المتحصل عليها من استجابات 794 تابعاً (عاملاً) ومسؤولهم المباشرين عام 2014، توصل Hui Wang إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الأصيلة وبين تبديل الأعضاء- العاملين، ومن تم أداء العاملين على حد تعبيره، كما توصل البحث إلى أن هذا الارتباط كان أقوى بالنسبة للعاملين التابعين الذين كانت لديهم مستويات منخفضة بدلاً من المرتفعة لرأس المال النفسي مقارنة بالآخرين³، وأظهرت دراسة Garazi Azanza عام 2013 حول القيادة الأصيلة والثقافة

¹ Rachel Clapp-Smith et al, **Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis**, Organizational Studies, No 15, 2009

² Dan-SHang Wang, CHia-CHun Hseih, **The Effect Of Authentic Leadership on Employee Trust and Employee Engagement**, Social Behavior and Personality, Vol 41, No4, 613-624, 2013

³ Hui Wang, **Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of followers' Positive Psychological Capital and Relational Processes**, Journal of Organizational Behavior, No 35, 2014, pp. 5-21

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
التنظيمية كدافع للرضا الوظيفي، إن القيادة الأصيلة تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين المرونة والرضا الوظيفي للعاملين¹.

والجدير بالذكر هو أن القيادة الأصيلة لم تنل حظاً من الدراسات العربية، ما عدا دراسة واحدة في شكل رسالة دكتوراه لرافد حميد عباس الحدراوي²، تحت عنوان: دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية (دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية)، وتوصلت إلى إن القيادة الحقيقية تؤثر في التجديد الاستراتيجي، ويزداد هذا التأثير عندما يكون قادة الجامعات المدروسة ماهرين سياسياً، وعلى العموم يمكن تلخيص آليات المحافظة على رأس المال البشري بفعل القيادة الأصيلة في ثلاث آليات:

1-2- المواطنة التنظيمية

كان الهدف من دراسة Sergio Edu Valsania et al (2012) هو تحليل تأثير القيادة الأصيلة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين، مع التركيز بشكل خاص على العلاقات بين المكونات الأربعة للقيادة الأصيلة مع الأبعاد الفردية والتنظيمية لسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين، وتم اختبار الدراسة على 220 موظفًا إسبانيًا (30.9٪ من الرجال و 69.1٪ من النساء)، حيث أظهرت النتائج أن عنصرين من عناصر القيادة الأصيلة - المنظور الأخلاقي والشفافية الترابطية - يقدمان علاقات غير معقولة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين، وعلاوة على ذلك، تعد القيادة الأصيلة مؤشراً أفضل على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين عندما تكون هذه السلوكيات غير شخصية وموجهة نحو المنظمة أكثر من كونها موجهة نحو أشخاص آخرين³.

يؤيد Shahid Nawaz Khan (2010) الحجة القائلة بأن القادة الأصيّلين لهم تأثير إيجابي على سلوكيات وتصرفات العاملين مما يؤدي بدوره في نهاية المطاف إلى تحقيق أداء متميز⁴. و يقول Baek-Kyoo Joo, Sung Jun Jo (2016) أن القيادة الأصيلة بقيمتها الإيجابية لها دور فعال في تحفيز الدافع الجوهرى للعمل والتفاني الطوعي للزملاء والمنظمات، حيث وجدت دراسته أن السياق الإيجابي المتمثل في القيادة الأصيلة إضافة إلى الشخصية الإيجابية (أو ما يطلق عليه بالتقييمات الذاتية) وعامل خبرة العمل الإيجابية أو ما يسمى بالتمكين النفسي، كلها عوامل تؤدي إلى تأثير إيجابي على الأداء من خلال كل ما هو إيجابي⁵.

¹ Garazi Azanza, **Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction**, Journal of Work and Organizational Psychology, No 29, 2013,45-5

² رافد حميد عباس الحدراوي، دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية (دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية)، رسالة دكتوراه تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2015.

³ Sergio Edu Valsania et al, **Authentic leadership and its effect on Employees' Organizational citizenship behaviours**, Psicothema, Vol. 24, No4, 561-566, 2012, p562

⁴ Shahid Nawaz Khan, **Impact of Authentic Leaders on Organization Performance**, international Journal of Business and Management, ol. 5, No 12, 2010, p167

⁵ Baek-Kyoo Joo, Sung Jun Jo, **The effects of Perceived Authentic leadership and Coreself-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological Empowerment as a partial mediator**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38, No3, 463-481, 2017, p463

في تقرير دراسة أجريت لاختبار نموذج يربط بين القيادة الأصيلة للمديرين وبين تصورات الممرضات عن التمكين الهيكلي والأداء ورضا الوظائف. خلفية: تم اقتراح القيادة الأصيلة كعنصر أساسي في القيادة الفعالة اللازمة لبناء بيئات عمل أكثر صحة لأن هناك بيئة خاصة الاهتمام بتطوير علاقات تمكين القائد-الأتباع. على الرغم من أن تأثير أسلوب القيادة والتمكين على الرضا الوظيفي موثق، هناك القليل من الدراسات التي تدرس تأثير القيادة الأصيلة على تمكين الممرضات ونتائج العمل، تم مسح عينة عشوائية من 600 ممرضة مسجلة تعمل في مستشفيات الرعاية في جميع أنحاء أونتاريو في كندا. وتألقت العينة النهائية من 280 (48٪ معدل الاستجابة) الممرضات. تم قياس المتغيرات باستخدام استبيان Authentic Leadership، واستبيان شروط فعالية العمل، ومسح الرضا الوظيفي العالمي، ومقياس الأداء العام. تم اختبار النموذج النظري باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. النتائج / النتائج. يلائم النموذج النهائي البيانات المقبولة، لقد أثرت القيادات الأصيلة بشكل كبير وإيجابي على التمكين الهيكلي لممرضات الموظفين، مما أدى بدوره إلى زيادة الرضا الوظيفي والأداء الذاتي التصنيف. الخلاصة. تشير النتائج إلى أن المزيد من المديرين ينظر إليهم على أنهم أصيلون، مع التركيز على الشفافية والمعالجة المتوازنة والوعي الذاتي والأخلاقيات العالية، كلما زاد عدد الممرضات اللواتي يدركن إمكانية الوصول إلى هياكل التمكين في مكان العمل، والرضا عن عملهن، والإبلاغ عن الأداء العالي¹

الغرض من Sandra Penger and Matej Černea (2014) دراسة هو تطوير واختبار نموذجي متعدد المستويات للتفاعلات عبر المستويات بين القيادة الحقيقية على مستوى الفريق والرضا الوظيفي ومشاركة العمل على المستوى الفردي. باستخدام بيانات من 23 مشرفاً على الفريق و 289 من أعضاء الفريق، تبحث الدراسة أيضاً في الدور الوسيط لدعم المشرف المتصور في العلاقات متعددة المستويات المقترحة. للتحقق من صحة أداة القياس، قمنا بتطبيق تحليل العوامل المقارنة باستخدام برنامج LISREL 8.80. أظهر تحليل النمذجة الخطية الهرمية وجود علاقة إيجابية بين القيادة الحقيقية والرضا الوظيفي للموظفين والمشاركة في العمل. بالإضافة إلى ذلك، يتم التوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة الأصيلة والرضا الوظيفي من خلال دعم المشرف المتصور، في حين وجدنا أيضاً دعماً للوساطة الجزئية لدعم المشرف المتصور في العلاقة بين القيادة الأصيلة ومشاركة عمل الموظفين. تكمن الأصالة الرئيسية والمساهمة النظرية والمنهجية لهذه الدراسة في نهج متعدد المستويات يعتمد على عينة من القادة وعدد من أتباعهم. نعالج أيضاً الآثار الإدارية وناقش اقتراحات البحث المستقبلية².

يقول Garazi Azanza et al (2013) إن توفير ثقافة تنظيمية موجهة نحو المرونة، تقوم على الدعم والابتكار، قد يوفر قيمة كبيرة في الاقتصاد التنافسي اليوم. قد يكون هذا النوع من الثقافة التنظيمية أرضاً خصبة للقيادة الأصيلة، والتي بدورها لها آثار إيجابية على مواقف الموظفين. تبحث هذه الدراسة في كيفية قيام الثقافات التنظيمية الموجهة نحو المرونة بتسهيل النتائج الإيجابية على مستوى الموظف من خلال تأثيرها على القيادة الحقيقية. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحليل البيانات من 571 موظفاً ينتمون إلى عدة منظمات خاصة إسبانية. تظهر النتائج أن القيادة الأصيلة تتوسط جزئياً في

¹ Carol A. Wong & Heather K.S. Laschinger, **Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment**, JOURNAL OF ADVANCED NURSING, Vol 69, No 4, 947–959, 2013, p947

² Sandra Penger and Matej Černea, **Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach**, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, Vol. 27, No 1, 508–526, 2014, p508

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات —————
العلاقة الإيجابية بين الثقافات التنظيمية الموجهة نحو المرونة والرضا الوظيفي للموظفين. تقدم هذه النتائج نظرية حول
دمج الثقافة التنظيمية في البحوث القيادية الأصيلة وتقديم إرشادات لتحسين الرضا الوظيفي للموظفين¹.

وتقترح دراسة Matej Černe et al (2014) نموذج متعدد المستويات لدراسة تصورات القادة الإداريين والرضا الوظيفي
للعاملين، من خلال اختبار استجابات عينة مكونة من 34 مشرفاً وبين 171 عضواً في الفريق، تبين وجود تطابق بين تصورات
القادة والتابعين حول وجود علاقة بين القيادة الأصيلة والرضا الوظيفي للعاملين²، وبينت دراسة Thomas H. Tonkin (2013)،
أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية³. وأشارت نتائج دراسة Hakan Erkutlu, Jamel
Chafra (2013) إلى أن القيادة الأثيلة ترتبط سلباً وبشكل كبير بالانحراف التنظيمي، وذلك بدعم من ثقة العاملين لهذه
العلاقة، ومن تم التزام أعلى ورضا وظيفي وسلوكيات مواطنة تنظيمية مرتفعة⁴، ما يدل على أن الثقة التنظيمية أي ثقة
العاملين في قادتهم وعلاقتهم الجيدة بهم هي أكثر الأمور التي تحفز بقاءهم بالمنظمة وخاصة هؤلاء المهووبين والمتميزين منهم.

2-3- الالتزام التنظيمي

وتحلل دراسة Paulo Rego et al (2016) الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الأصيلة
والالتزام التنظيمي، حيث تقدم الدراسة الكمية نمودجا ينظر إلى أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي الأربعة (التفاؤل، المرونة،
الكفاءة الذاتية، الأمل) كرابط يتوسط القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي، وهذا ما أظهرته النتائج فعلاً، لكن بدا أن
الوساطة ليست لجميع تلك الأبعاد الأربعة بل إن الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل هي التي تتأثر بالقيادة الأصيلة ومن تم
تدعم الالتزام التنظيمي للعاملين، في حين لا تفعل المرونة ذلك، بل إنها تؤثر تأثيراً سلبياً على التزام الموظفين⁵، وإن دل ذلك
على شيء فإنه في الحقيقة يدل على أن العاملين يفضلون الصرامة حتى يكونون أكثر التزاماً في منظماتهم، وذلك إلى جانب
التفاؤل والأمل والكفاءة التي تؤثر بالقيادة الأصيلة، على العموم، يمكن تلخيص علاقة القيادة الأصيلة بالمحافظة على رأس
المال البشري في المنظمات من خلال الشكل الآتي.

¹ Garazi Azanza et al, **Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction**, Journal of Work and Organizational Psychology, Journal of Work and Organizational Psychology, No 29, 45-50, 2013, p45

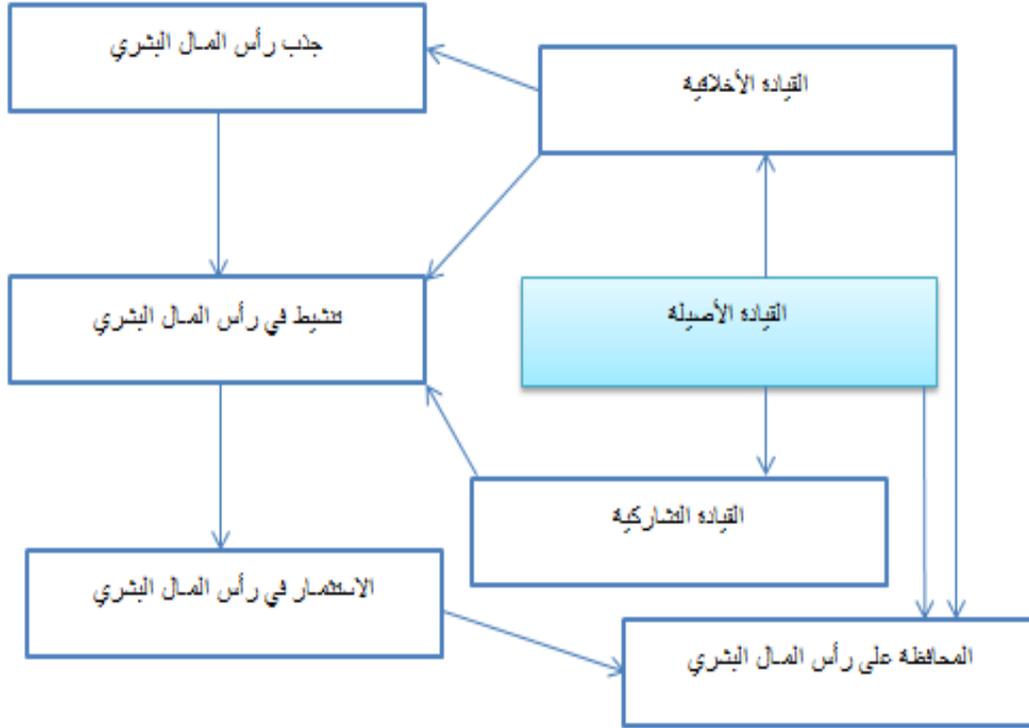
² Matej Černe et al, **Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction**, Australian Journal of Management, Vol 39, No 3, 453 –471, 2014, p453

³ Thomas H. Tonkin, **AUTHENTIC VERSUS TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP:ASSESSING THEIR EFFECTIVENESS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF FOLLOWERS**, International Journal of Business and Public Administration, Vol 10, No1, 2013, p40

⁴ Hakan Erkutlu, Jamel Chafra, **Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance**, Management Research Review, Vol. 36, No. 9. 828-848, 2013, p828.

⁵ Paulo Rego et al, **Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital**, Journal of Industrial Engineering and Management, Vol 9, No1, 129-151, 2016, p129

الشكل (32): علاقة تبني نمط القيادة الأصيلة بالمحافظة على رأس المال البشري بالمنظمات



المصدر: من إعداد الباحثة

يوضّح الشكل أعلاه أن القيادة الأصيلة لها تأثير مباشر على المحافظة على رأس المال البشري، وكذا تأثير غير مباشر، حيث تؤثر القيادة الأصيلة على القيادة الأخلاقية، وبالتالي فإن أي تأثير ينجم عن القيادة الأخلاقية، يشكل مسارا لتأثير غير مباشر تفعّله القيادة الأصيلة بتوسط القيادة الأخلاقية.

3- آليات المحافظة على رأس المال البشري بفعل تبني نمط القيادة التشاركية

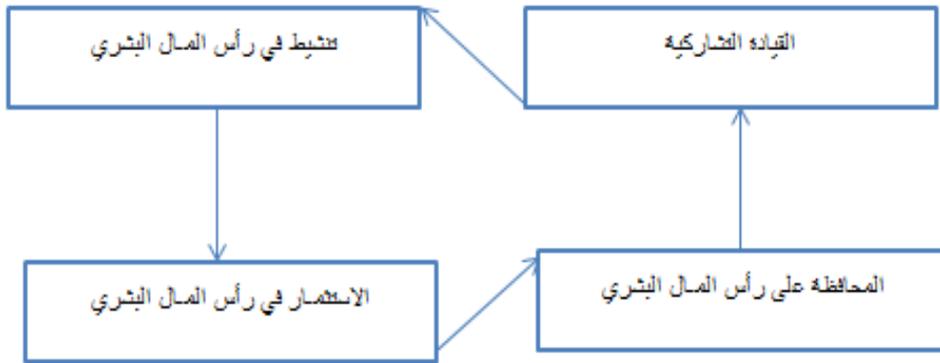
يمكن القول بأن القيادة التشاركية من شأنها أن تعزز المحافظة على رأس المال البشري بشكل مباشر، ولذلك نظرا لما تعترف به الطبيعة البشرية، حيث أن تقدير إمكانيات الأفراد ودفعهم لاستثمارها ومشاركتهم في ذلك سيزيد من درجة تعلقهم بالتنظيم الذي ينتمون إليه، لكن، ينبغي التنويه إلى أن هذه العلاقة لم تحض باهتمام كبير من الباحثين، أو بعبارة أخرى لم تنل نصيبها الوافر من البحث العلمي، فهناك بعض الدراسات المعدودة التي تدعم هذا الرأي سيأتي عرض أهمها.

يتناول مقال Samer Khasawneh (2011) دراسة حول تأثير القيادة التشاركية على سلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية، شارك في الدراسة عينة من 558 من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعات حكومية في الأردن، أشارت النتائج إلى أن القيادة التشاركية تمارس بشكل معتدل في الجامعات الحكومية الأردنية القائمة على تصورات أعضاء هيئة التدريس، علاوة على ذلك أشارت النتائج إلى أن القيادة التشاركية تفسر 436، في المائة

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات — من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية، مما يعني أن ممارسة القيادة التشاركية في مكان العمل لديها قوة تنبؤيه قدرها 36,4 في سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس¹.

عندما يتم تنفيذ القيادة التشاركية بنجاح، فإنها الطريقة المناسبة للتعامل مع النزاعات، وسيتعامل أعضاء الفريق يتفاعلون فيهم بطريقة ودية للغاية، ومن تم قد تساعد القيادة التشاركية في حل المشاكل²، والشكل التالي يوضح العلاقة بين القيادة التشاركية والمحافظة على رأس المال البشري.

الشكل(33): علاقة تبني نمط القيادة التشاركية بالمحافظة على رأس المال البشري بالمنظمات



المصدر: من إعداد الباحثة

4- آليات المحافظة على رأس المال البشري بفعل تبني نمط القيادة الروحية

إنّ القيادة الروحية تصحح الأفكار حول النتائج المتوقعة من العمل، وبالتالي خلق دافعية داخلية لدى العاملين للعمل بإيجابية وتفاؤل مستمر بشكل يرتد إلى بقية العاملين الزملاء (دراسة حول التعامل مع الإيجابيين ينشر الإيجابية)، ويزيد من نشاطهم، فكما كان التشاؤم يُثبط القدرات، فإن التفاؤل ينشط تلك القدرات، ما يضمن بقائهم في المنظمة.

القيادة الروحية تساهم في المحافظة على رأس المال البشري من خلال تصحيح تصورات وأفكار العاملين حول العامل، ومن خلال تحقيق التماثل التنظيمي.

كما يمكن لإتباع النمط الروحي في القيادة أن يعزز كل من الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والتي تعتبر أحد أهم بل وأبرز مظاهر المحافظة على رأس المال البشري في المنظمات، حيث تبحث دراسة Chin-Yi Chen, (2012) عن مقارنة تأثير القيادة الروحية على سلوك المواطنة التنظيمية في قطاعات الخدمات المالية وخدمات البيع بالتجزئة لردع إمكانية تعميم وتطبيق القيادة الروحية على الصناعات الأخرى، استخدمت هذه الدراسة

¹ Samer Khasawneh, *Shared Leadership and Organizational Citizenship Behaviour in Jordanian Public Universities: Developing a Global Workforce for the 21st Century*, Educational Management Administration & Leadership, Vol 39, No 5, 621-637, 2011, p621

² MJ Schabracq, *Stress, alienation and shared leadership*, CBE, Professor of Organizational Psychology and Health, Lancaster University Management School, Lancaster University, UK, 2005, p128

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
تحليل العينات المتعددة لنموذج المعادلة الهيكلية، تظهر النتائج أن للقيم والمواقف والسلوكيات لدى القادة آثار إيجابية على المعنى وعضوية الموظفين، وتسهل على الموظفين أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية الممتازة، بما في ذلك الإيثار الخاص بمساعدة الزملاء والمسؤولية تجاه التنظيم، تأثير الانتهازية تجاه الزملاء أقوى بشكل خاص، أخيراً، تأثير قيم القادة ومواقفهم وسلوكياتهم على بقاء الموظفين على قيد الحياة هو أقوى في مجال البيع بالتجزئة من ذلك التمويل¹.

من جهة أخرى، هدف (Ahmet Kaya (2015) إلى دراسة العلاقة بين القيادة الروحية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لمديري المدارس ممن وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية، تم إجراء مسح على عينة من 383 المعلمين، من المدارس الابتدائية لدراسة تأثير القيادة الروحية على المواطنة التنظيمية، تم التحقق من القيادة الروحية باعتبارها المتغيرات المستقلة والسلوك التنظيمي المواطنة الفرعية (الإيثار، والوعي، والروح الرياضية، والمجاملة والفضلة) لعلاقتهم المتبادلة، لوحظ أن جميع المتغيرات مرتبطة بشكل كبير مع بعضها البعض، ويتبين أن القيادة الروحية تنبأ بجميع أبعاد المواطنة التنظيمية، وبالتالي فإن القيادة الروحية قد تسهم بقوة في تشكيل أرضية أكثر صلابة لكي تنتشر سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة².

ولقد أجريت دراسة في مدينة بابل، شمال مدينة إيران، بهدف تحليل العلاقة بين الروحانية في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي لموظفي التأمين الإيراني، كان هناك 300 موظف في 47 فرعاً من شركات التأمين الإيرانية، يوضح BBAS ALI RASTGAR (2012) من خلالها تحليل العوامل والنتائج أن الروحانية في مكان العمل لها تأثير إيجابي كبير على كل من سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي، علاوة على ذلك، فإن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير إيجابي كبير على الأداء الوظيفي للموظفين³، وتستكشف دراسة (Ali Usman, Rizwan Qaiser Danish (2010) العلاقة بين الروحانية في القيادة وبين الرضا الوظيفي لـ 121 من مديري الفروع ومديري المناطق والأقاليم لمختلف بتوك القطاع العام والخاص في باكستان، تم التوصل إلى انه كلما كانت الروحية كبيرة كلما كان من المتوقع أن يكون هناك التزام تنظيمي من العاملين⁴.

وكان الهدف من دراسة (Sarooj Noor, Sajjad Arif (2011)، هو اقتراح اطار يربط بين نظريات القيادة الروحية والرضا الوظيفي في نهج متعدد الأبعاد، حيث تم تصميم الإطار بناء على الأدبيات السابقة، من أجل الحصول على فهم أفضل للسلوك في العمل، ولقد أجريت دراسة مقطعية من 600 عامل من منطمتين في صناعات مختلفة في جنوب إفريقيا، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الروحانية في مكان العمل والرضا الوظيفي، ويضيف بأن دراسة الموظفين أو العاملين ينبغي أن تكون ذات أبعاد نفسية وجسدية وروحية، ولا يجب إهمال الجانب الروحي باعتبار أن منظمات اليوم (القرن

¹ Chin-Yi Chen•Chin-Fang Yang, *The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis*, J Bus Ethics, No 105,107–114, 2012, p107

² Ahmet Kaya, *The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals' Behaviors*, Educational Sciences: Theory & Practice, Vol 15, No 3, 597-606, 2015, p579

³ BBAS ALI RASTGAR, *THE LINK BETWEEN WORKPLACE SPIRITUALITY, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND JOB PERFORMANCE IN IRAN*, AJournal of Economics and Management, Vol1, No 6, 2012, p51

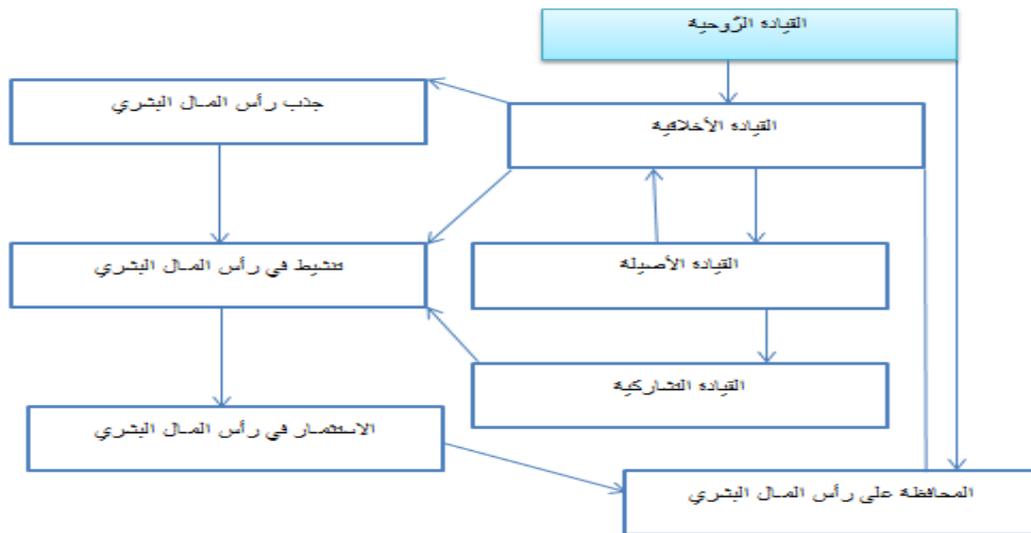
⁴ Ali Usman, Rizwan Qaiser Danish, *Leadership Spirituality in Banking Professionals and Its Impact on Organizational Commitment*, International Journal of Business and Management, Vol 5, No3, 2010, p184

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات —————
 الواحد والعشرين)، هي في الحقيقة منظمات قائمة على الروح ما يؤدي إلى إرضاء العاملين¹، وكان الهدف من دراسة (2011) Sarooj Noor, Sajjad Arif هو الحصول على تجارب حيّة للعاملين الطبيين العاملين في المراكز الطبيّة المختلفة وما هي الجوانب الروحية التي قابلوها خلال المهنة، عند تحليل استجابة المشاركين، تم الانتهاء من النتيجة المهمة: الرضا الوظيفي، يشير تحليل محتوى البيانات إلى أن هؤلاء المهنيين الطبيين يمكنهم مواجهة هذه النتائج كأحد الأبعاد الإيجابية لروحانيات مكان العمل في باكستان².

وتقدّم دراسة (2014) JUHAIZI MOHD YUSOF, MAHADZIRAH MOHAMAD إطاراً مفاهيمياً يتعلق بتأثير القيادة الروحية على رفاهية الموظّفين والرضا الوظيفي، تحدد العوامل الظرفية مستوى رضا الموظفين تجاه وظائفهم، كيف تؤثر القيادة الروحية للقيادة على الرفاهية الروحية للعاملين، وتناقش علاقتها مع الرضا الوظيفي للموظّفين، يشير الإطار إلى أن القيادة الروحية تؤثر بشكل مباشر على رفاه الموظفين ورضاهم الوظيفي، ومن المفترض أيضاً أن الرفاه الروحي يؤثر أيضاً بشكل مباشر على الرضا الوظيفي ويتوسّط في تأثير القيادة الروحية على الرضا الوظيفي³.

واستناداً إلى ما سبق طرحه، يتسنى لنا التعبير عن تأثير القيادة الروحية على المحافظة على رأس المال البشري انطلاقاً من الشكل الآتي.

الشكل(34): علاقة تبني نمط القيادة الأخلاقية بالمحافظة على رأس المال البشري بالمنظمات



المصدر: من إعداد الباحثة

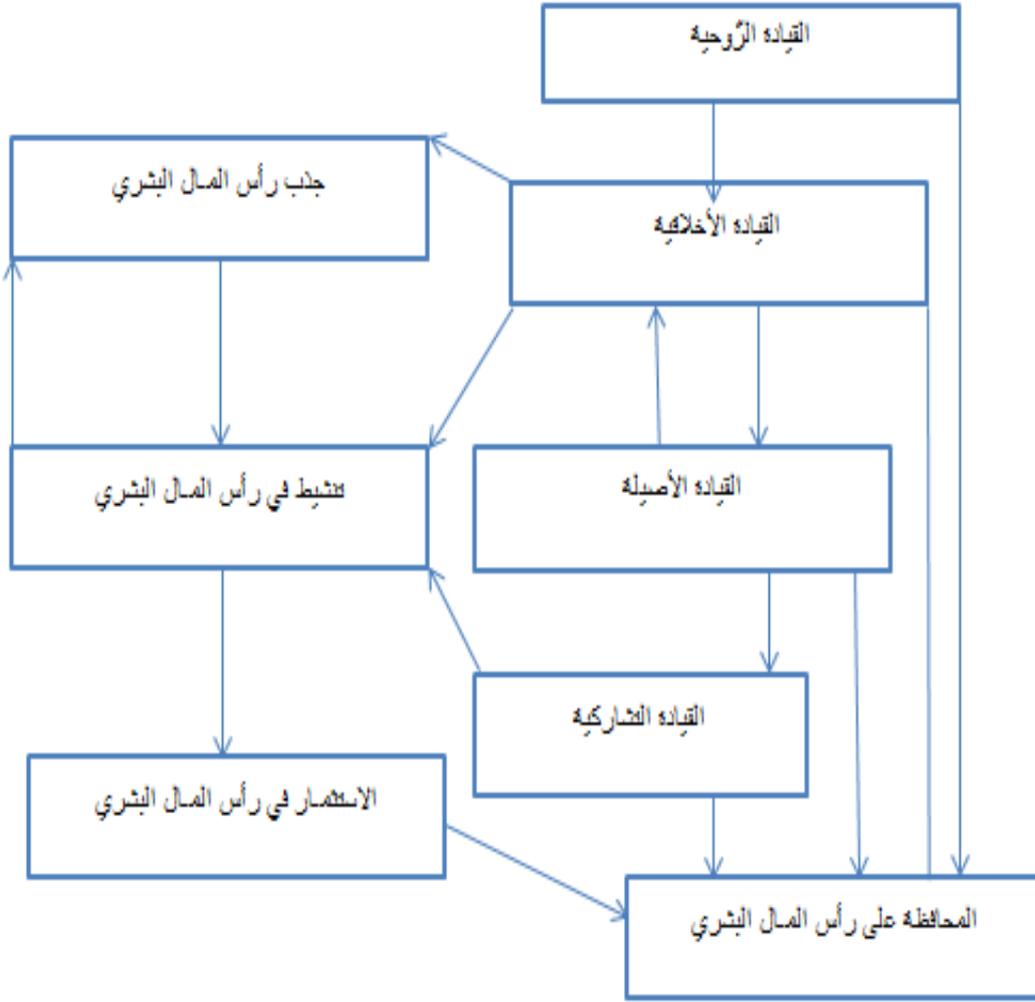
¹ FREDA VAN DER WA LT & JEREMIAS J. DE KLERK, **Workplace spirituality and job satisfaction**, Department of Human Resources Management, Central University of Technology, Free State, South Africa., 2014, p1

² Sarooj Noor, Sajjad Arif, **Achieving Job Satisfaction VIA Workplace Spirituality: Pakistani Doctors in Focus**, European Journal of Social Sciences, Vol19, No 4, 2011, p 507

³ JUHAIZI MOHD YUSOF, MAHADZIRAH MOHAMAD, **The Influence of Spiritual Leadership on Spiritual Well-Being and Job Satisfaction: A Conceptual Framework**, International Review of Management and Business Research, Vol 3, No 4, 2014, p1948

الفصل الثاني: أدبيات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وآلياتها في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ———
 يمكن ملاحظة أن العلاقة بين القيادة الروحية والمحافظة على رأس المال البشري، ترسم جميع العلاقات بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وبين أبعاد تنمية رأس المال البشري، وبإضافة العلاقة المتبادلة بين التنشيط والاستثمار في رأس المال البشري، يمكننا افتراض نموذج تصوّري لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتمثلة في (القيادة التشاركية، القيادة الروحية، القيادة الأصيلة، القيادة الأخلاقية) على تنمية رأس المال البشري من خلال أبعاده المتمثلة في جذب رأس المال البشري وتنشيطه والاستثمار فيه وكذا المحافظة عليه.

الشكل رقم (35): تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في المنظمات



المصدر: من إعداد الباحثة

انطلق هذا الفصل من البحث في حقيقة نشأة القيادة، وتوصل إلى أن السمات والمواقف ليست وحدها العوامل المسببة لظهور القيادة، فحاجة العنصر البشري للقيادة تؤدي إلى نشأة العملية القيادية، سواء كانت هذه الحاجة نابعة من الشخص الذي سيقوم بدور القائد أم من الشخص الذي ستمت قيادته، وإن النقائص الذي كشفت مع مرور الزمن في الحقيقة ما هي إلا أسس بنيت على إثرها معالم أنماط قيادية حديثة، وما يميز أنماط القيادة الإدارية الحديثة عن سابقتها من الأنماط القيادية التقليدية هو المداخل التي تعالجها، إذ جاءت في معظمها بمفهوم إيجابية وأخذت بالاعتبار طبيعة تكوين العنصر البشري، فهي تهتم بالجانب الروحي والفكري والنفسي للعاملين من خلال القيادة الروحية، والأخلاقية والأصالة والتشاركية، ويبدو أن القيادة الروحية تؤثر في القيادة الأخلاقية، وأن القيادة الأخلاقية تدعم الأصالة في القيادة، وكلما كان القائد أصيلا كلما كان هناك احتمال لأن يقوم باشتراك العاملين معه في القيادة.

إن إشراك العاملين في العملية القيادية أو في اتخاذ قرارات خاصة تلك التي تتعلق بأمور استراتيجية داخل المؤسسة يرفع من ثقتهم بأنفسهم، ما يجعلهم أقل تخوفا من إبداء آرائهم حتى وإن كانت غير مألوفة، فإتاحة فرصة المشاركة في القيادة لهم من قبل قادتهم، هي بمثابة فرصة لهم لتبادل الخبرات فيم بينهم، إذ ستزيد من احتكاك العاملين بزملائهم الأعلى مستوى من حيث المعارف والمهارات والخبرات، ما يؤدي إلى تعلم معلومات جديدة أو اكتساب خبرات إضافية، ومن تم فهي تؤثر على مستوى الاستثمار في رأس المال البشري، هذا من جهة. من جهة أخرى نجد أن إشراك العاملين المتميزين في القيادة يعتبر أمرا مهما للمحافظة عليهم بالمؤسسات، حيث أن هؤلاء الأفراد بحاجة إلى إبداء ما لديهم وإظهاره للعلن واستغلاله في نشاطاتهم، ومنعهم من ذلك من خلال سلوكيات استبدادية سيجعلهم أكثر عرضة لترك المؤسسة؛ وأن الإيجابية التي تميز أبعاد القيادة الروحية من أمل وتفاؤل بالعاملين وإيثار لهم من قبل قادتهم سيجعلهم أكثر تمسكا بالمؤسسة التي ينتمون إليها، ومن تم سيكونون أقل عرضة لتركها.

ترجم أصالة القادة من خلال إظهارهم لمدى وعيهم الذاتي ومن تم إدراكهم لكل قرار يتخذونه، إذ يقومون بالمعالجة المتوازنة لكل البدائل التي تعرض عليهم، ويتعاملون بشفافية مطلقة آخذين بالاعتبار القيم والأخلاق، وإن مثل هذه الصفات تزيد من ثقة العاملين المتميزين بقادتهم، حتى وإن كانت متعسفة أحيانا إذ سيتفهمونها ومن تم لن يشعروا بالظلم والتسلط من قبل قادتهم حتى في حال تم اتخاذ قرارات تتناقض مع رغباتهم كعاملين، بل من الممكن أن يشكّل ذلك حافزا أمامهم للبقاء بالمؤسسة.

إن التزام القادة بالسلوكيات الأخلاقية في المؤسسة يجعل لها سمعة أخلاقية مع مرور الزمن، والسمعة الأخلاقية للمؤسسات تعتبر عامل جذب للعاملين وبالخصوص للمتميزين منهم، كما أن القائد الأخلاقي يساهم في تحسين نوعية التعليم والتدريب الذي يتلقاه العاملين بالمؤسسة نظرا لالتزم القائد بمبادئه الشخصية عند اختياره للمدربين أو لبرامج التكوين بغض النظر عن أسعارها، كما أن التزام القادة بالأخلاق يساهم في المحافظة على العاملين وخاصة منهم المتميزين إذ أن السلوكيات الأخلاقية من قادتهم ستحسّسهم بالاعتبار وقيمتهم داخل التنظيم، كما أنهم سيشعرون بالأمان عند بقاءهم بالمؤسسة وعدم التخوف من الظلم أو ضياع حقوقهم في ظل وجود قادة أخلاقيين.

الفصل الثالث

**أساليب جمع وتحليل البيانات حول مجالات تنمية رأس
المال البشري وأنماط القيادة الإدارية الحديثة السائدة
بمجمّع Condor**

تمهيد:

بعد أن تم التطرق إلى تنمية رأس المال البشري وأنماط القيادة الإدارية الحديثة في المؤسسات بشكل نظري، نحاول ضمن هذا الفصل والفصل الذي يليه إسقاط الدراسة النظرية على مجمّع كوندور بالجزائر، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

يعتبر هذا الفصل الأساس الذي تُبنى عليه الدراسة التطبيقية، فقد تم تخصيصه لدراسة أساليب جمع وتحليل البيانات حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وأبعاد تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر، وذلك ضمن ثلاثة مباحث كما سيأتي:

- المبحث الأول تحت عنوان: "مجتمع وعينة الدراسة"، انطلق بالتعريف بمجمّع كوندور الجزائر وطبيعة نشاطه باعتباره المؤسسة محل الدراسة، وتم التركيز على العنصر البشري بالمجمّع، من خلال دراسة تطور عدد العمال به، وتدريبهم، وتوزيعهم حسب المراكز الوظيفية وكذا حسب العقود التي أبرمها مع المجمّع؛ وبعد تحديد اطار البحث تم اتباع الإجراءات المنهجية لنظرية المعاينة من اجل اختيار العينة وتحديد حجمها المناسب لتمثيل المجتمع احسن تمثيل، ليتم بعد ذلك دراسة الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، بغية التعرف عن المجمّع عن قرب.

- أما المبحث الثاني فقد كان تحت عنوان: "أدوات جمع وتحليل البيانات"، حيث تم التعريف بأداة جمع البيانات، ثم التحقق من صدقها وثباتها، ليتم فيما بعد، التعريف بالأدوات المستخدمة في تحليل البيانات.

- في حين تضمن المبحث الثالث لهذا الفصل والذي جاء تحت عنوان: "التعرف على واقع متغيرات الدراسة في مجمّع كوندور الجزائر" ثلاثة مطالب، تضمن المطلب الأول تحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة للدراسة، ثم في المطلب الثاني تم تحديد أبعاد تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر، وكذا أنماط القيادة الإدارية السائدة بالمجمّع.

المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة

ضمن هذا المبحث سنقوم بالتعريف بمجمّع Condor وتطوّره، طبيعة نشاطه، ثم الكيفية التي على أساسها تم اختيار عينة الدراسة من هذا المجمع، مع تحديد حجم العينة الأمثل لتمثيل المجمع، لتتناول فيما بعد خصائص العينة بالتفصيل، مع التركيز على المركز الوظيفي كون الدراسة تتمحور حول أنماط القيادة الإدارية والتي ترتبط أساسا بالمركز الوظيفي للعاملين، كما سنحاول البحث في الخصائص الديمغرافية التي قد تؤثر على المركز الوظيفي للعاملين.

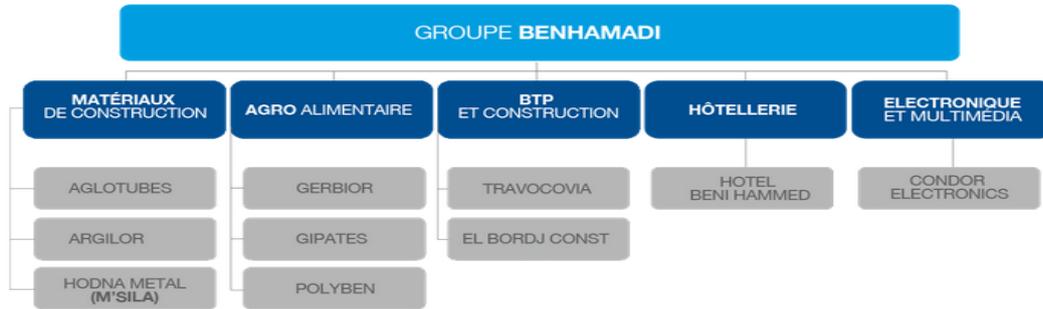
المطلب الأول: مجمّع Condor: النشأة والتطوّر، طبيعة النشاط وتوزيع العمّال

مرّ مجمّع Condor بمراحل مختلفة منذ نشأته ليصل إلى ما هو عليه اليوم، سواء من حيث طبيعة نشاطه؛ تطور عدد عمّاله؛ حجمه أو مكانته الاقتصادية في الوطن وخارجه، سيتم التفصيل بشأنها فيما يأتي.

1- نشأة وتطوّر مجمّع Condor

أنشئ مجمّع Condor بشهر فبراير 2002، في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة « SARL »، وانطلق نشاطه الفعلي بشهر نوفمبر من ذات السنة، بالاسم التجاري «Antar Trade» والذي يعني "عنتر للتجارة"، وذلك برأس مال قدره: 245.000.000 دينار جزائري. فكانت انطلاقته في شكل مؤسسة صغيرة كواحدة من بين المؤسسات المكونة لمجمّع بن حمادي (انظر الشكل رقم (36))، هذا الأخير الذي تم تأسيسه منذ سنوات الخمسينات على يد المجاهد "محمد الطاهر بن حمادي" - رحمه الله -، الذي توفي بنوفمبر 2018.

شكل رقم (36): المؤسسات المكونة لمجمّع بن حمادي



المصدر: الموقع الرسمي الإلكتروني لمجمّع Condor، <http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/le-groupe-ar>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2019/08/25.

تمّ فيما بعد تسجيل الشركة لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات « L'INAPI » تحت اسم Condor وذلك بشهر أفريل سنة 2003، تيمّنا وتفاؤلا بأكبر الطيور في العالم والذي يعيش بأمريكا الجنوبية و يحمل ذات الاسم، وكان يُشار



للعلامة التجارية للشركة بالرمز :

2- طبيعة نشاط مجمّع Condor، وهيكله التنظيمي

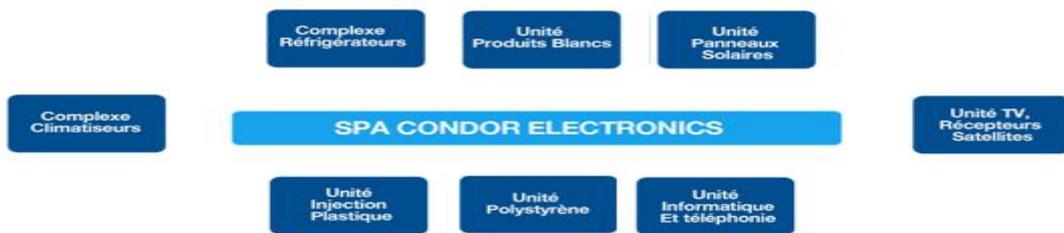
تنشط مؤسسة Condor، في مجال التجهيزات الإلكترونية والكهرو منزلية، لذلك سميت «Condor Eletronics»، فقد كان نشاطها في أولى مراحل نشأتها يحمل الطابع التجاري، حيث كانت تقوم بشراء المنتجات من الخارج لتعيد بيعها على حالها في السوق الوطنية دون إحداث أي تغييرات عليها، وبتفاهق الطلب على هذه المنتجات، وبغية تقليص التكاليف انتقلت «Condor Eletronics» إلى مرحلة جديدة، ليصبح نشاطها قائما على شراء المنتوجات المفككة جزئيا وتركيبها ثم بيعها مرة أخرى، وبعد تحصيل خبرة في المجال أصبحت المؤسسة تقوم بشراء تلك المنتوجات مفككة كليا وتقوم بإعادة تركيبها وبيعها.

ساهمت مرحلة التركيب التي مر بها نشاط «Condor Eletronics» في رفع مستوى مهاراتها وخبراتها ومعارفها في مجال الإلكترونيات ومكوناتها، وبفضل الامتيازات التي حصلت عليها المؤسسة آن ذاك، والناجئة عن تبني نظام SKD وCKD، تمكنت «Condor Eletronics» من بناء قاعدة مالية وتقنية صلبة يسرت عليها الانتقال إلى المرحلة التي تلتها وهي مرحلة الإنتاج، هذه الأخيرة التي انطلقت فعلا بعد قيام «Condor Eletronics» بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense.

وتجدر الإشارة إلى أن التفاؤل بذلك الطائر – الذي سميت عليه المؤسسة - لم يذهب هباء حيث أنه وفي ظرف سنوات معدودة أصبحت Condor ثاني أكبر المؤسسات الصناعية في الجزائر، والأولى في مجالها محليا، وواحدة من بين المؤسسات المنافسة على المستوى الدولي، خاصة وبعد حصولها على شهادة ISO 9001، من الجمعية الفرنسية للتقييم Afac/ Afnor بشهر مارس من سنة 2007، بعد أقل من 5 سنوات من مزاومتها لنشاطها الإنتاجي.

وبحلول عام 2012، تغير شكل مؤسسة «Condor Eletronics» القانوني من شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة مساهمة، وأصبح يرمز لها بالرمز: «SPA Condor Eletronics»، ولم تتوقف مسيرة نجاح المؤسسة بل استمرت إلى يومنا هذا، وأكبر دليل على ذلك الإحصائيات المسجلة منذ ذلك الحين، حيث تقوم «Condor Eletronics» بإنتاج كم هائل من المنتجات المتنوعة حسب أذواق واحتياجات وقدرات المستهلكين الشرائية، وذلك من خلال وحداتها المختلفة الواقعة بالمنطقة الصناعية لمدينة برج بوعريبرج – الجزائر، على مساحة مغطاة قدرها: 112529 م².

شكل رقم (37): الوحدات الإنتاجية لمؤسسة «SPA Condor Eletronics»



المصدر: الموقع الرسمي للإلكتروني لمجمّع Condor، <http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/le-groupe-ar>، تمّ الاطلاع عليه بتاريخ: 2019/08/25.

إنّ وحدتي "Polystyrène" و"Plastique" اللتان تظهران في الشكل أعلاه هما وحدتان حديثتا الإنشاء، فقد تم إنشاؤهما بفضل المساحة غير المغطاة المقدّرة بـ 480737 م²، التي تملكها «Condor Eletronics» وتسمح لها بالتوسّع أكثر.

فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية، فإن «Condor Eletronics» تنتج حوالي 400000 وحدة سنويا من أجهزة التلفاز ومثلها من الثلاجات، و600000 وحدة من أجهزة استقبال الأقمار الصناعية، و450000 وحدة من المكيفات الهوائية، 50 ألف من المنتجات البيضاء من آلات طبخ وغسيل، و60000 جهاز من أجهزة الإعلام الآلي والهواتف المحمولة، إضافة إلى 2000 طن من البلاستيك، 3000 طن من "Polystyrène"، و75 MG واط من الألواح الشمسية¹. وتقوم بابتكار مستمر في تلك المنتجات (انظر الملحق رقم (1)). وتقوم بتوزيع تلك المنتجات بفضل نقاط البيع التي تجوب معظم بقاع التراب الوطني، والموضحة في الجدول رقم(5).

جدول رقم (5): نقاط البيع الخاصة بمجمّع Condor الجزائر

الولاية	عدد نقاط البيع	الولاية	عدد نقاط البيع	الولاية	عدد نقاط البيع	الولاية	عدد نقاط البيع
أدرار	02	تلمسان	03	قسنطينة	02	ولاية تڨرف	01
الشلف	01	تڨارت	03	المدية	01	تلمسان	01
الأغواط	03	تڨزي وزو	04	مسكمانم	01	الوادي	03
أم البواقي	02	الجزائر	21	المسيلة	03	خنشلة	03
باتنة	03	الخنشلة	03	معسكر	02	سوق أهراس	02
بجاية	03	جيجل	03	ورقلة	03	تڨهارة	02
بسكرة	03	سطيف	10	وهران	05	ميلة	01
بشار	01	سعيدة	01	البيضان	01	عين الدفلى	02
البليدة	05	سكيكدة	01	إلزي	01	الغلمة	01
البويرة	01	سیدی بلعاس	01	برج بوعرياح	04	عين كروشفت	01
تلمسان	01	غاية	03	بورمداس	02	غرداية	01
تيسة	02	قائمة	01	الطارف	02	غليزان	01

المصدر: حقانة ليلي، بن سفيان الزهراء، استراتيجيات الميزج التسويقي للمنتوج المحلي -دراسة حالة مؤسسة Condor-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 9، 281-301، 2018، ص296.

إن هذا الاتساع الهائل في نشاط تلك الوحدات الإنتاجية التابعة لـ «Condor Eletronics»، جعل كل وحدة منها تشكّل مؤسسة متخصصة نظرا لكبر أحجامها، لتصبح بفضل ذلك «Condor Eletronics» والتي كانت سابقا جزء من مجمّع بن حمادي، اليوم هي أيضا مجمعا قائما بذاته يضم مجموعة من المؤسسات (التي كانت وحدات إنتاجية سابقا)، وذلك انطلاقا من ديسمبر 2018، وتم تغيير رمز علامتها التجارية ليصبح على الشكل:



إلا أن آخر تجديد للهيكل التنظيمي لمجمّع Condor كان سنة 2015، حيث ينقسم المجمّع بناء على ذات الهيكل إلى مجلس الإدارة، ويتكون من المدير العام "عمار بن حمادي"، ورئيس مجلس الإدارة "عبد الرحمان بن حمادي"، والمدراء التنفيذيين؛ المصالح الاستشارية، والمكلفة بتسيير الموارد البشرية، والأمن والوقاية، العتاد، والجودة؛ إضافة إلى المديرية التقنية؛ ومصالح البيع ومصالح الشراء، ومديرية التسويق ومديرية خدمات ما بعد البيع، ووحدات الإنتاج التي أصبحت

¹ - الموقع الرسمي الإلكتروني لمجمّع Condor، <http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/le-groupe-ar>، تم الاطلاع عليه بتاريخ:

حاليا مؤسسات فرعية مكونة للمجمع، وذلك وفقا للملحق رقم (2) الذي يوضّح الهيكل التنظيمي لمجمّع Condor سنة 2015، في انتظار إعداد هيكل تنظيمي جديد خاص بكل مؤسسة من مؤسساته على حدا، وضمتها في هيكل تنظيمي كلي وموحد يجمع بينها.

3- تطوّر عدد العمال، توزيعهم وأهميتهم في مجمّع Condor

يولي مجمّع Condor أهمية بالغة لليد العاملة به، إذ يعتبر المجمع أن الفضل في كل نجاح تم تحقيقه يرجع أساسا إلى عناصره البشرية، سواء كانوا ذكورا أم إناثا، وبغض النظر عن مراكزهم الوظيفية، وذلك استنادا إلى ما جاء بالموقع الرسمي للمجمّع¹، ولعل ذلك ما جعل المجمع يقبل بشكل مستمر على استقطاب العاملين للعمل لديه، حيث يشهد عدد العاملين المستقطبين والموظفين بالمجمع ارتفاعا من سنة إلى أخرى، انظر الجدول رقم (6).

جدول رقم (6): معدّل الزيادة السنوية لعمال مجمّع Condor خلال الفترة 2012 إلى 2018

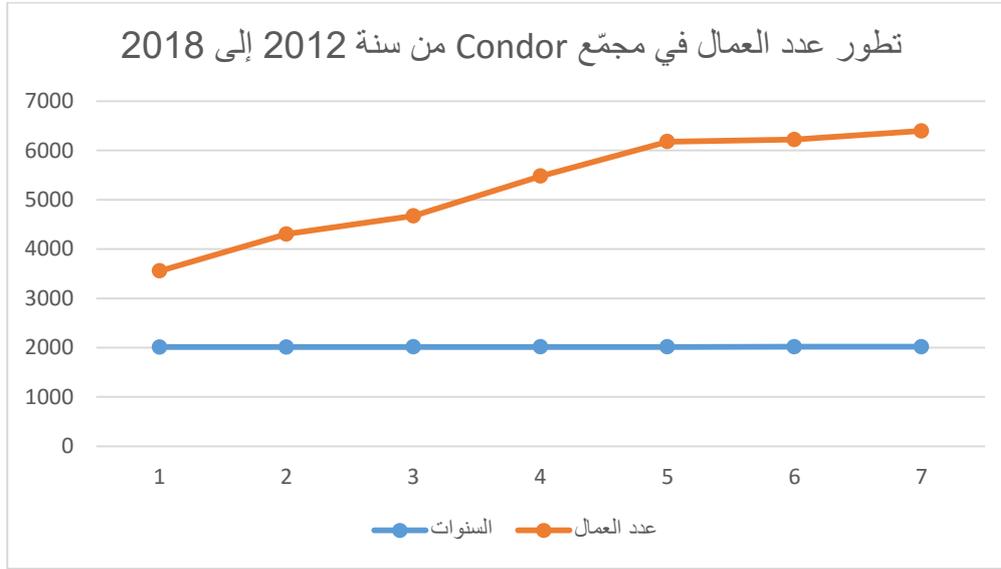
الترتيب	1	2	3	4	5	6	7
السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
عدد العمال	3556	4306	4674	5480	6180	6221	6397
معدّل الزيادة	-	0.211	0.085	0.172	0.128	0.007	0.028

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات تقرير مجمّع Condor الموضّحة في الملحق رقم (3)

إن هنالك تذبذبا في معدل الزيادة السنوي لتوظيف العاملين بمجمّع Condor، انطلاقا من الجدول رقم (6) أعلاه، ويبدو ذلك أكثر وضوحا في الشكل رقم (38) الآتي، ومع ذلك فإنه لا يمكن إنكار أن عدد العمال تضاعف منذ سنة 2012 إلى سنة 2018 بنسبة تزيد عن 50%، ما يدل على الإسهام الكبير للمجمع في امتصاص البطالة في الجزائر.

¹ - المرجع السابق.

الشكل رقم (38): تطور عدد عمال مجمّع Condor خلال الفترة 2012 إلى 2018



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel، اعتماداً على معطيات الجدول رقم (6).

يوضّح الجدول رقم (7) التالي، توزيع هؤلاء العاملين حسب مركزهم الوظيفي في المجمّع، خلال نفس الفترة، حيث أن النسبة الأكبر من العاملين بمجمّع Condor هي نسبة التنفيذيين، وهذا أمر منطقي - حسب رأي الباحثة -، خاصة وأن معظم المصنّفين ضمن هذه الفئة غالباً ما يتعاملون مباشرة مع عمليات الإنتاج، ونظراً لتعدد أنواع المنتجات وتعدد وحدات المجمّع - كما سبقت الإشارة - فمن الطبيعي إيجاد النسبة الأكبر من هؤلاء العاملين مقارنة مع الفئات الأخرى.

إضافة إلى حاجة المجمّع إلى هذا الكم الهائل من التنفيذيين، فإنه يحتاج أيضاً إلى أعوان للتحكم في نشاطاته المختلفة، من تقنيين ومتخصصين في الهندسة والكهرباء والإعلام الآلي والمحاسبة، وغير ذلك من التخصصات التي يحتاج إليها المجمّع، أما حجم الإطارات فجاء بعدد قليل كون هذه الفئة تتأّس غالباً الأقسام والمديريات والوحدات والفروع، ما يجعل عددها محدوداً، إلا أن ذلك لا ينفى بتاتا أهميتها البالغة في التنظيم والتنشيط، وتخطيط أهداف المجمّع ككل، والإشراف على السير الحسن لكل نشاطاته، وغياها من شأنه أن يعيق سير الأعمال والنشاطات بالمجمّع مهما كان حجم هذه النشاطات ونوعها.

الجدول رقم (7): تطور توزيع العاملين بمجمّع Condor حسب مركزهم الوظيفي

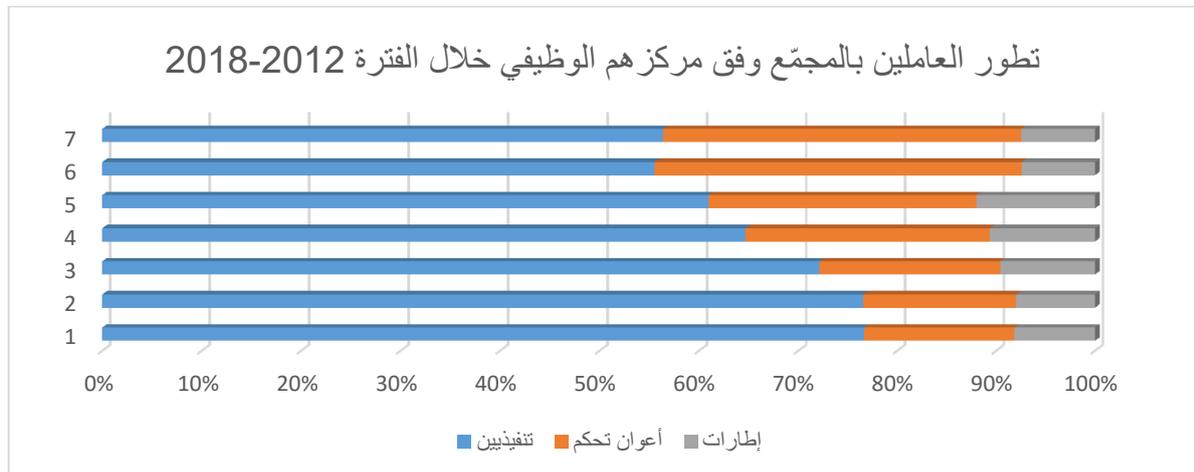
الترتيب	السنوات	تنفيذيين	أعوان تحكم	إطارات
1	2012	2727	539	290
2	2013	3297	666	343
3	2014	3371	854	449
4	2015	3545	1351	584
5	2016	3767	1673	740
6	2017	3456	2304	461
7	2018	3606	2313	478

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات تقرير مجمّع Condor الموضّحة في الملحق رقم (3)

ومن أجل توضيح أكثر دقة لمحتوى الجدول رقم (7)، نُدرج الشكل التالي رقم (39)، الذي يبين ذلك التطور ولكن من خلال النسب، إذ يُبيّن أنه مع أن النسبة الأكثر للعاملين بمجمّع Condor في جميع السنوات السابقة كانت على الترتيب من الأعلى إلى الأسفل (تنفيذيين، أعوان تحكم وإطارات)، إلا أن المثير للاهتمام في هذا الشكل هو أن نسبة التنفيذيين التي كانت في حدود 80% من مجموع العاملين في المجمّع سنة 2012، انخفضت بحوالي 20% بعد مرور 6 سنوات، وذلك لصالح أعوان التحكم والذي كانت نسبتهم تقارب 15% من مجموع العاملين سنة 2012 لتصل إلى الضعف سنة 2018، في حين لا يبدو الفارق كبيرا فيم يتعلق بنسبة تطور الإطارات العاملين بالمجمّع، ما عدا الارتفاع الذي وقع سنة 2016، حيث بلغ حينها عدد الإطارات 740 إطارا عاملا بالمجمّع ليصبح في السنة الموالية لها 461 إطارا فقط.

ويمكن تفسير ذلك بالتغيرات التي تمّ إحداثها في السلم الإداري بمجمّع Condor الذي أصبح يقسم كل مركز وظيفي إلى ثلاث درجات، مما جعل جزء من الإطارات يتحول تصنيفهم إلى أعوان تحكم عالين. ومن المتوقع خلال سنة 2019 الرجوع إلى التقسيم الأول (أي عدم الفصل بين درجات الإطارات وأعوان التحكم والتنفيذيين).

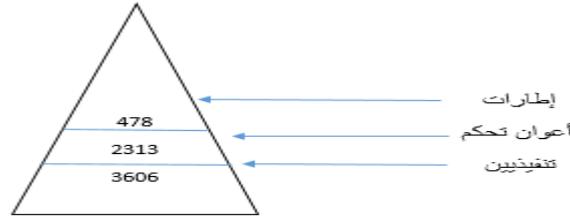
الشكل رقم (39): تطور العاملين بمجمّع Condor حسب مركزهم الوظيفي خلال الفترة 2018-2012



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (7)

إن اختلاف المراكز الوظيفية يؤدي إلى اختلاف المسؤوليات بالضرورة، ومن تم فإن المسؤول الذي ينتمي إلى الفئة الأولى يختلف عنه في الفئة الثانية (أعوان تحكم)، أو حتى في الفئة الثالثة، وقد يؤثر ذلك على نمط القيادة المتبع، وكذا على النظرة تجاه الفئات الأخرى بناء على التوقع بالمجمّع، من أجل ذلك ترى الباحثة أنه من الأنسب أن يتضمن مجتمع الدراسة كافة العاملين بمجمّع Condor أي 6397 عاملا بمختلف مراكزهم الوظيفية، على النحو الآتي.

الشكل رقم (40): توزيع مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (7)

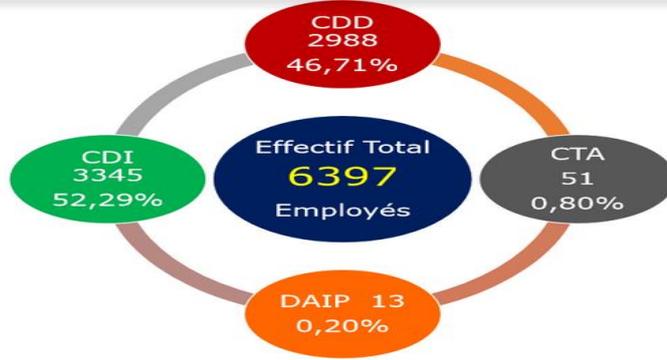
إن 6397 عامل ليس بالحجم الهين من العاملين بمجمّع Condor، فالمجمّع بتشغيله لمثل هذا الحجم سيساهم في امتصاص قدر لا بأس به من البطالة في الجزائر، وذلك بفضل جهاز دعم الإدماج الذي صادقت عليه الحكومة وتم نشره في الجريدة الرسمية ضمن المرسوم التنفيذي 08-126 المؤرخ بـ 2008/04/19، حيث يتعلق الجهاز بالتشغيل المأجور للشباب الذين يبحثون عن أول عمل لهم، سواء كانوا خريجي تعليم عالي وتقنيين سامين أو شباب قادمين من التعليم الثانوي والمؤسسات التربوية أو التكوينية المهني؛ أو التريصات المهنية؛ أم كانوا من دون تكوين أو تأهيل¹.

إن إدماج طالبي العمل من الفئات الثلاث يترتب عليه إبرام عقود إدماج بين المصالح التابعة للإدارة المكلفة والمستخدم أو الهيئة المكونة أو المستفيد، وهي على الترتيب وفقا للفئات الثلاث أعلاه: عقد إدماج حاملي الشهادات؛ عقد إدماج مهني؛ عقد تكوين². ويوضّح الشكل رقم (41) أسفله، توزيع العاملين بمجمّع Condor حسب نوع العقد المبرم للعمل.

¹ زين العابدين معو، مبروك ساحلي، سياسات التشغيل في الجزائر وسبل حوكمتها، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 11، 2014، ص152.

² المادة 04، المرسوم التنفيذي المتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، رقم 08-126 المؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1429 الموافق لـ 19 أبريل سنة 2008، ص20.

الشكل(41): توزيع العمال حسب نوع عقد العمل بمجمّع Condor



المصدر: بيانات تقرير مجمّع Condor الموضّحة في الملحق رقم (3)

يبدو من الشكل أعلاه أن جميع العاملين بمجمّع Condor ليسوا بعمال دائمين، حيث يتم توظيف العاملين بالمجمّع وفقا لأحد العقود الآتية:

- عقد DAIP: هو اختصار لـ Professionnelle Dispositif d'Aide à l'Insertion، أي الجهاز المساعد على الإدماج المهني، مدة هذا العقد 3 سنوات، ويمكن تجديد العقد لثلاث سنوات أخرى في حال موافقة الطرفين المتعاقدين.
 - عقد CTA: وهو اختصار لـ Aidé Contrat de Travail، ويقصد به عقد العمل المدعم، يتم إبرامه لمدة ثلاث سنوات، وهو أيضا قابل للتجديد في حال تم الاتفاق بين الطرفين
 - عقد CDD: عقد محدد المدة، وغالبا ما تقوم المؤسسات بالتعاقد بناء على هذا النوع في العقود، في حال احتياجها لتعويض عامل ما لمدة مؤقتة لا تتجاوز السنة الواحدة، ومع ذلك يمكن تجديد هذا العقد في حال اتفق الطرفان.
 - عقد CDI: في هذا العقد لا تتضمن الاتفاقية تاريخ انتهاء صلاحية العقد، بعبارة أخرى بمجرد إبرام المؤسسة لهذا العقد فإن العامل يبقى للعمل بالمؤسسة لمدة غير محددة، ويمكنه التوقف عن العمل من خلال تقديم طلب الاستقالة.
- وفقا لما ذكر في الموقع الرسمي للوكالة الوطنية للتشغيل، يمكن تجديد العقود قبل انتهاء مدتها بناء على طلب المستخدم دون تحديد عدد مرّات الاستفادة، وذلك بعد إخطار الوكالة المحلية للتشغيل والمديرية الولائية للتشغيل¹، الأمر الذي جعلنا نعتقد أن هنالك حكمة من توظيف العاملين بالمجمّع وفقا للعقود الموضّحة أعلاه، وخاصة كون أغلبيتهم متعاقدين وفقا للعقود CDI وCDD، حيث أن العمل وفقا لهذين العقدين، يزيد من عنصر عدم اليقين لدى العامل الموظّف بمجمّع Condor الجزائر حول إمكانية بقائه بالمجمّع لمدة أكبر، بعبارة أخرى حول ما إن كان سيحظى بتجديد لعقده أم لا، ومن ثم سيدفعه ذلك لتقديم أفضل ما لديه خلال فترة عقده، لضمان تجديده مرّة أخرى، فنوع العقد حسب رأي الباحثة هو بمثابة أسلوب غير مباشر لتنشيط قدرات العاملين ومواهبهم.

إضافة إلى حمل الجنسية الجزائرية، وإثبات الوضعية تجاه الخدمة الوطنية، إثبات المستوى التعليمي؛ وتسجيل طلبات العمل بوكالات التشغيل المحلية، فإن الجريدة الرسمية بموجب المادة 13 من القرار التنفيذي رقم 126-08 المؤرّخ

¹الموقع الرسمي الإلكتروني للوكالة الوطنية للتشغيل، <http://www.anem.dz/ar/contact/faqr>. تمّ الاطلاع عليه بتاريخ: 2019/08/29.

الفصل الثالث: أساليب جمع وتحليل البيانات حول مجالات تنمية رأس المال البشري وأنماط القيادة الإدارية الحديثة السائدة بمجمّع Condor

سنة 2008، تشترط عدم تجاوز سن طالبي العمل 35 سنة ولا يقل عن 18 سنة إلا في حالات معيّنة قد يسمح للعاملين بسن 16 سنة¹. ومن أجل ذلك من المتوقع - حسب رأينا-، أن ينتهي معظم العاملين بمجمّع Condor إلى فئة الشباب. مما يساهم في تحقيق مستويات إنتاجية عالية نتيجة لقدرات فئة الشباب العالية سواء الجسدية أو الفكرية مقارنة مع غيرهم.

لا يكتفي مجمّع Condor بالمزايا التي توفرها تلك العقود المبرمة مع العاملين -المذكورة أعلاه-، من أجل تنمية عناصره البشرية، فقد أظهر مؤخرًا اهتمامًا متزايدًا برفع مستويات العاملين لديه، وذلك من خلال تأسيس فرع جديد أطلق عليه اسم " Condor Academy " في شهر ماي من سنة 2019، يهدف من خلاله أساسًا إلى تطوير القدرات البشرية بالمجمّع، وذلك من خلال إرساء نماذج جد متطورة، في مجال تدريب اليد العاملة وتكوينها بما يتماشى والتكنولوجيات الحديثة المستخدمة على المستوى العالمي²، خاصة وأن من أهم مساعي مجمّع Condor الاستمرار في تحقيق ابتكارات متجددة تواكب متطلبات العصر، وتفرض المنتج المحلي وطنيا ودوليا استنادا إلى شعاره " جزائري الأصل " الذي كان في السابق " الحياة ابتكار ".

وتجدر الإشارة إلى أن الاهتمام بتدريب العاملين ليس بحديث العهد بالنسبة للمجمّع، فالإحصائيات منذ عام 2012 في الجدول رقم (8)، تشير إلى أن المجمّع يخصص سنويا نسبة من رقم أعماله لإنفاقها على التكوين.

الجدول رقم (8): تطور رقم الأعمال مقارنة بالإنفاق على تكوين العاملين بمجمّع Condor خلال الفترة 2012-2018

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
رقم الأعمال (ألف دينار جزائري)	31413521	43921857	87747116	'	88900080130	89432576565	94555257489
الإنفاق على التكوين (مليار دينار جزائري)	-	1.5	1.5	2	2	2	-
عدد الأشخاص المكوّنين	-	950	860	850	900	700	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات مجمّع Condor الموضّحة في الملحق رقم (4)

على خلاف ما كنا نتوقع، بدا أنه لا توجد علاقة بين ارتفاع رقم الأعمال المحقق من مجمّع Condor، وبين مستويات الإنفاق على تكوين العاملين، هذا الأخير الذي بدا ثابتا في السنوات 2013 و2014، وارتفع سنة 2015، ثم بقي ثابتا بعدها رغم ارتفاع رقم الأعمال المستمر، كما يتضح أن المجمّع أنفق على تكوين 950 عاملا ما يقدر 1.5 مليار دينار جزائري سنة

¹ المادة 13، المرسوم التنفيذي المتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، رقم 08-126 المؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1429 الموافق لـ 19 أبريل سنة 2008، ص21.

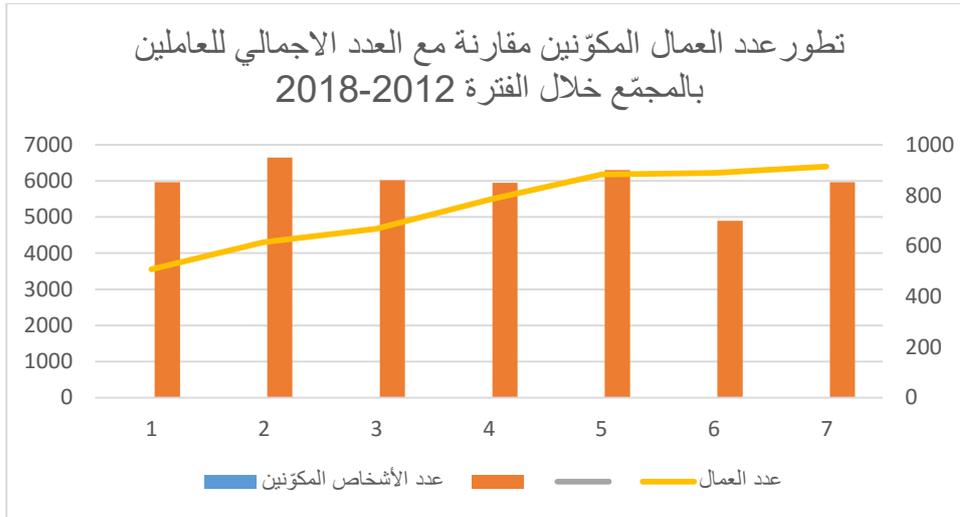
² - موقع: <https://www.tsa-algerie.com/lancement-de-condor-academy/> . تم الاطلاع عليه بتاريخ 2019/08/26.

2013، ونفس المبلغ تم إنفاقه على تكوين 860 عاملا فقط في السنة التي تلتها أي 2014، كما يبدو ثبات المبلغ المنفق منذ سنة 2015 في حدود 2 مليار دينار جزائري، إلا أن عدد الأفراد المتحصّلين على التكوين يأخذ في الانخفاض من سنة إلى أخرى.

كتعليق على ذلك نعتقد أن السبب وراء الانخفاض في عدد العمال المكوّنين إما أن يكون ناتجا عن ارتفاع تكلفة التكوين، وبما أن الميزانية تخصص 2 مليار للتكوين، فإنها ستفعل ذلك مع العدد المناسب للمبلغ المخصص لذلك؛ وإما أن يكون بسبب انخفاض نسبة العاملين الذين هم بحاجة إلى التدريب، والتي تنخفض كلما ازداد تحصيل الأفراد العاملين وتمكّنهم من أداء أعمالهم، أضف إلى ذلك النسبة المتناقصة في ارتفاع عدد العمال التي شهدها المجمع خلال السنوات 2013 إلى 2017، ومن أجل التحقق من إمكانية صحة هذا الافتراض، فقد قمنا بتمثيل العلاقة بين تطور كل من عدد العمال وعدد المكوّنين منهم.

يبين الشكل رقم (42)، أن هناك ارتفاع متواصلا منذ سنة 2012 إلى غاية 2018 في عدد عمال المجمع Condor، ومع ذلك فإن عدد الأفراد العاملين الذين يتحصّلون على تكوين يشهد تذبذبا من سنة إلى أخرى، ما يقودنا لقبول الفرضية الأولى ونفي الثانية.

الشكل رقم (42): تطور عدد العمال المكوّنين مقارنة مع العدد الكلي للعمال خلال الفترة 2018-2012



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel، اعتمادا على الجداول (7)، (8).

إن ما ينبغي التنويه إليه، هو أن الاهتمام بالعنصر البشري في مجمع Condor نتج عنه إيجابيات عديدة، فقد أثبتت الدراسات الأكاديمية الارتباط القوي بين الاستثمار في العنصر البشري كرأس مال وبين التطور الاقتصادي للمؤسسات، حيث توصلت دراسة "سمية بعيسي" سنة 2017 إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين التطور الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر والتي كانت Condor واحدة منها تقدّر بـ 94%.

هذا، وأثبتت دراسات أخرى سعي مجمع Condor وجهوده المبذولة من أجل تعزيز مستويات الإبداع والابتكار لدى العاملين، فعلى سبيل المثال لا الحصر، ها هي ذي مجلة "الريادة لاقتصاديات الأعمال"، تنشر دراسة حديثة عام 2017 من

إعداد "ضيف أحمد وموفق سهام" تناولت مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين بمجمّع Condor، توصلت إلى أن المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية قد تساهم في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين بمجمّع Condor بمعدّل 51.3%، ويلمها مباشرة عنصر التكوين الذي تبين وفق نتائج هذه الدراسة أن له تقريبا نفس التأثير الإيجابي الذي قد تحققه المسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية، وذلك نسبة أقل تقدّر بـ 39.2%، فيما تساهم المسؤولية الاجتماعية بخصوص عملية التوظيف بالنسبة الأقل في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين بالمجمّع.

ويمكن إرجاع التميّز التنظيمي في مجمّع Condor وفقا لدراسة "صياحي الأخضر" عام 2018، إلى الاستثارة الفكرية والتأثير المثل والتحفيز الملهم الذي يقوم به المسؤولون بالمجمّع إضافة إلى التمكين والاعتبارية الفردية، فكلها تعبّر عن مفهوم القيادة التحويلية التي تبين أنها مصدر 77% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي لمجمّع Condor، وما هذا إلا إقرار بأهمية القيادة الإدارية في تحقيق التميّز.

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية لاختيار عيّنة الدراسة من مجمّع Condor وتحديد حجمها

تتطلب الدراسة الإحصائية الميدانية، إما الاعتماد على أسلوب "الحصر الشامل"، أو "التسجيل شامل" (Census)، والذي يقصد به: "جمع البيانات من جميع المفردات التي تكوّن المجتمع الإحصائي كما هو الحال في التعداد العام للسكان"¹، حيث أن مجتمع الدراسة "Study Population" هو: "مجموعة من الأفراد التي يتاح لنا إجراء الدراسة عليها"²، والتي يود الباحث معرفة خصائصها وحقائق عنها؛ وإما أن يعتمد الباحث على أسلوب المسح بالمعينة، والمعينة (Sampling) هي: "هي عملية اختيار جزء من أشخاص تو ظاهرة اجتماعية (Social Phenomena) لدراستها من النطاق الذي تنتهي إليه"³ وهو "أسلوب يتم من خلاله الحصول على المعلومات مباشرة من الأفراد الذين يتم اختيارهم ليكونوا بمثابة أساس للوصول إلى استنتاجات عن المجتمع البحثي موضع الدراسة، تتيح البحوث المسحية الحصول على خمسة (5) أنواع من المعلومات عن المبحوثين: حقائق؛ ادراك؛ آراء؛ اتجاهات؛ سلوكيات"⁴.

تعرف العيّنة على أنها: "عدد الوحدات (العناصر/ أو المفردات) المسحوبة من مجتمع ما" وتجدر الإشارة إلى أن إجراء الدراسات الإحصائية باستخدام العيّينات يفضل على إجرائها باستخدام المجتمع بكافة أفرادها، لما لذلك من توفير في الطاقات المادية والبشرية، ومن تقليل في الزمن لإتمام الدراسة⁵، كما أن أسلوب العيّينات هو من الأساليب العالمية المستخدمة في مختلف المجالات⁶، فنظرية المعاينة تهتم بطريقة اختيار العيّينات واستخدام البيانات التي يتم الحصول عليها من العيّنة

¹ أمطير عثمان، مبادئ الإحصاء، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص28.

² محمد حسين، الزعي الوادي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص156.

³ Geoff Payne, Judy Payne (2004): **Key Concepts in Social Research**, SAGE Publication, London, 2004, p200

⁴ إسماعيل إبراهيم، مناهج البحوث الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017، ص59.

⁵ عبد الكريم موسى أحمد فرج الله، مقدمة في الإحصاء التربوي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2017، ص28.

⁶ عبد الله عمر زين الكاف، تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع استخدام برنامج SPSS، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص93.

لتقدير خصائص المجتمع الأساسية مثل المتوسط، حجم المجتمع أو النسبة والعدد وتقييم هذه التقديرات¹، وتهدف إلى تحديد طرق المعاينة التي تحقق الخصائص الرئيسية التالية:²

- أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة؛

- أن تكون التقديرات التي تحصل عليها لخصائص المجتمع من بيانات العينة دقيقة ويمكن قياس مصداقيتها؛

- أن تكون تكلفة اختيار العينة صغيرة.

يقول عبد الكريم موسى أحمد فرج الله (2017): "إن العينة تعطي نتائج تعادل في دقتها تلك النتائج التي يعطيها الحصر الشامل، خصوصاً إذا أحسن اختيارها وكان ذلك وفق الأصول العلمية الصحيحة"³، لكن لا بد من التأكيد على أن مزايا المسح بالمعينة مقارنة بالمسح الشامل لا يمكن أن توتي ثمارها إلا عندما تكون: "وحدات المعاينة سحبت بطريقة صحيحة من المجتمع؛ أن تكون طريقة المعاينة التي تم استخدامها ملائمة للمجتمع؛ أن يكون حجم العينة الذي تم اختيارها من المجتمع كافياً"⁴، وتمرّ عملية اختيار عينة إحصائية من المجتمع الإحصائي للدراسة وفقاً لنظرية المعاينة بأربع خطوات أساسية تنطلق من تحديد المجتمع الأصلي بدقة؛ إعداد قائمة كاملة ودقيقة بمفردات المجتمع، وتسمى (إطار)؛ ثم اخذ مفردات معينة من تلك القائمة؛ والحصول على عينة كافية لتمثيل المجتمع الأصلي بخصائصه التي يريد دراستها⁵.

استناداً إلى ما تم ذكره آنفاً، رأينا أنه من الأنسب لنا الاعتماد على أسلوب "المسح بالمعينة" لإجراء الدراسة الإحصائية الميدانية بدلاً من أسلوب "الحصر الشامل"، وذلك لعدة أسباب، أبرزها:

- تعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل (التعداد) لجميع العاملين بمجمّع Condor، والبالغ عددهم 6397 عامل، نظراً لصعوبة الإحاطة بجميع مفرداته؛

- محدودية الوقت، إذ تجد الباحثة نفسها مطالبة بالحصول على البيانات في أقصر وقت ممكن نظراً لما تتطلبه الدراسة التطبيقية من وقت لتحليل البيانات وتفسيرها؛

- تعدد الباحثين الذين يقومون بدراسات تطبيقية داخل المؤسسة بطريقة الاستبيانات، ما يستدعي انتظار الدور من أجل عملية التوزيع، ومن تمّ استحالة قبول المؤسسة لمثل هذا الحجم من الاستبيانات؛

- تكاليف طبع، نسخ ونقل الحجم الضخم الذي قد ينتج عند تناول جميع مفردات مجتمع الدراسة (المادية والمعنوية).

التزاماً بالخطوات التي تفرضها نظرية العينات - التي تمت الإشارة إليها أعلاه-، ومن أجل اختيار العينة المناسبة لتمثيل المجتمع أحسن تمثيل قامت الباحثة بما سيأتي عرضه في النقاط التالية:

¹ فتحي عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 15.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ عبد الكريم موسى أحمد فرج الله، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁴ حسين علوان مطلق، جمع البيانات وطرق المعاينة، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 32.

⁵ -جبار عبد مضعي، الإحصاء والاحتمالات، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 20.

1- تحديد مجتمع الدراسة الأصلي بدقة:

في المطلب السابق تناولنا نشأة وتطور مجمّع Condor، باعتبار أنه محل الدراسة الميدانية، وركّزنا على عنصر العاملين أكثر من غيره من العوامل الأخرى بالمجمّع، وذلك نظرا لتوجه البحث الذي يتمحور حول سلوكيات العنصر البشري ومخرجاته بالمجمّع، من خلال دراسة أنماط القيادة الإدارية الحديثة وكذا تنمية رأس المال البشري، وباعتبار أن لمجمّع Condor فروعاً خارج الوطن بإفريقيا وأوروبا، ولصعوبة وتعذر الوصول إلى هذه الخيرة، كنا قد ركّزنا عند تناولنا للمجمّع Condor على الجزء الكائن مقرّه بالجزائر، ومن تمّ فإن مجتمع الدراسة يتحدد في مجموع العاملين بمجمّع Condor الجزائر والبالغ عددهم 6397 عاملاً.

2- تحديد إطار مجتمع الدراسة:

من أجل الإلمام بكافة الطبقات الإدارية للعاملين بمجمّع Condor، وسعياً لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث، حدّدنا إطار مجتمع الدراسة في: "مجموع العاملين بمجمّع Condor موزعين حسب مركزهم الوظيفي"، ومن تمّ فإن مجتمع الدراسة ينقسم إلى ثلاث طبقات: "تنفيذيين، أعوان تحكم وإطارات"، أي 6397 عاملاً منهم 478 إطاراً؛ 2313 عون تحكم، و3606 عامل تنفيذي.

ذلك لأغراض البحث الذي يتناول موضوع القيادة الإدارية، بغية الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول كل من يتقلد منصب مسؤول بالمجمّع بغض النظر عن سلمه الإداري (إدارة عليا، وسطى أو تنفيذية)، كما أن موضوع رأس المال البشري يتطلب معرفة بواقع العمال ومن تمّ تحاول الباحثة بأخذها للطبقات الثلاث الإحاطة بأراء العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية، ومن تمّ تحقيق نتائج دقيقة حول موضوع الدراسة وأكثر انعكاساً على مجتمع الدراسة (مجمّع Condor)، والمبرر من اختيار جميع الطبقات الثلاث دون استثناء أي منها هو:

- التنفيذيين: هم جزء مهم جداً في المجمّع وعددهم يساوي حوالي 50% من أفراد المجتمع، ومن تمّ فإن لهم وزنهم بالمجمّع، فرغم تهميش بعض الباحثين لهذه الفئة من العاملين بسبب كونها في الغلب تضم العاملين الأقل مستويات تعليمية مقارنة بغيرهم، لكن ما ينبغي التنويه إليه هو أن التنفيذيين بمجمّع Condor يختلفون عن غيرهم في المؤسسات الأخرى، وذلك كون هنالك درجات من التنفيذيين من أعلى إلى أقل درجة، ولقد سبقت الإشارة إلى مدى تقديس المجمع Condor للعنصر البشري بغض النظر عن مركزه الوظيفي أو خصائصه الديمغرافية، إضافة إلى ذلك وان كان التنفيذيون أقل الناس احتكاكاً بكبار المسؤولين، إلا أن هذا لا يمنع احتكاكهم بمسؤولين مباشرين لهم، قد يكونون تنفيذيين مثلهم أو أعوان تحكم أو إطارات؛

- أعوان التحكم: هي الفئة المحورية داخل تقسيم العاملين حسب مركزهم الوظيفي، وذلك كون أعوان التحكم هم صلة الربط بين التنفيذيين والإطارات، ومن تمّ هم أكثر الناس وعياً بما يجري داخل المجمع، أضف إلى ذلك دورهم الذي يبدو تارة على أنهم مسؤولون عند احتكاكهم مع الإطارات، وتارة على أنهم مسؤولون مباشرون عند احتكاكهم بالتنفيذيين؛

- الإطارات، مركزهم الوظيفي يوجي إلى السماع انهم يتقلدون مناصب قيادية بالمجمّع، ومن تمّ يمتلكون المسؤولية على غيرهم من العاملين، وبالتالي سيكونون أكثر دراية بالمرؤوسين وأكثر شفافية في التعبير عن واقع العاملين بالمجمّع.

كما تجدر الإشارة إلى أن اختيار جزء معين (فئة من المراكز الوظيفية دون أخرى) من المجتمع سيؤدي إلى سحب عيّنة قصدية، وهي "احدى العيّنات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات معيّنة لا يتم الحصول لها إلا من تلك الفئة المقصودة"¹، وإن الاحتمال المقترن مع أي مفردة غير معلوم، وعليه لا يمكن حساب أية مقاييس لدقة المؤشّرات المحصّلة أو المفقودة في هذا النوع من العيّنات (Non Probabilistic Sample)².

أضف إلى ذلك، كون الإطارات غالباً ما يحاولون إظهار الجانب المضيء لمؤسستهم مع إخفاء الجانب المظلم، خاصة فيم يتلق بمستويات العاملين وقدراتهم في المراكز الوظيفية الأخرى، كما أن اختيار هذه الفئة دون غيرها قد يؤدي إلى تحيز في الإجابات لصالحهم خاصة من حيث أنماط القيادة الإدارية المتبعة من طرفهم، هذا من جهة، من جهة أخرى في معظم الأحيان يتمركز العاملون ذوي المستويات التعليمية الأدنى ضمن المركز الأخير أي التنفيذي، ومن تم فهناك احتمال للعدم تمكن البعض منهم من فهم محتوى عبارات الاستبيان المتعلقة بقياس المتغيرات المرغوبة، ورغم أن أعوان التحكم يتوسطون التصنيف حسب المركز الوظيفي، إلا أنهم ورغم إمكانية تقديمهم لإجابات شفافة حول تنمية رأس المال البشري ضمن الفئة التنفيذية، أو حول أنماط القيادة الإدارية المتبعة من الإطارات، إلا أنهم لا يقدمون صورة واضحة ومضمونة المصدقية عن انفسهم ضمن استجاباتهم.

3- سحب عيّنة من مجتمع الدراسة:

إن الهدف من المسح بالمعينة الوصول إلى نتائج تعكس مجتمع الدراسة، ومعرفة حقائق تعبر عنه، من أجل ذلك ومن أجل أن تكون الدراسة فعالة ودقيقة، يجب أن يكون لكل مفردة يتم سحبها من مجتمع الدراسة نفس الاحتمال الذي تحمله المفردات الأخرى في أن تكون ضمن عيّنة الدراسة (أي احتمال السحب متساوي بين جميع الوحدات)، وهو ما يطلق عليه السحب العشوائي، وينتج عن هذه العملية الحصول على عيّنة عشوائية (عيّنة احتمالية)، حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها: "العيّنة التي يتم اختيار مفرداتها دون تدخل الباحث، أي أن الصدفة تلعب الدور الأول، بحيث يكون لجميع المفردات نفس احتمال الاختيار، وتكفل درجة عالية من الدقة في تمثيل المجتمعات التي سحبت منها"³، فالعيّنة المسحوبة إما أن تكون احتمالية أو غير احتمالية، وأخذ العيّنة الاحتمالية يُساعد على تقدير إحصائيات العينة التي تعكس (تعبّر) معالم المجتمع الإحصائي⁴، لكن في حال عدم التأكد من تجانس مجتمع الدراسة، يمكن أن تقود النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال استخدام "عيّنة عشوائية بسيطة" إلى أخطاء⁵.

¹ مهاد جاد الله محمّد الأمين، صالح موسى علي، أنشطة العلاقات العامة من وجهة نظر مديري الإدارات بمؤسسات القطاع الخاص: دراسة وصفية تحليلية على مؤسسة سوداني للاتصالات في الفترة من 2015/1/1 إلى 2016/12/1، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 19، 392-408، 2018، ص 403.

² إبراهيم جواد كاظم، أساليب المعاينة الإحصائية والتنبؤ بنتائج الانتخابات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2، 31-62، 2010، ص 42.

³ زروخي صباح، محاضرات في مادة الإحصاء الاستدلالي (إحصاء 3)، موجهة إلى طلبة السنة الثانية تخصص علوم اقتصادية، جامعة محمّد بوضياف، مسيلة - الجزائر، 2017، ص 5.

⁴ Pradip Kumar sahu, *Research Methodology: A Guide for researchers In Agricultural science, Social Science and other related fields*, Spinger New Delhi Heidelberg, New York Dordrecht, London, 2013, P48.

⁵ -عبد الله عمر زين الكاف، مرجع سبق ذكره، ص 107.

في حين أن العيّنة العشوائية الطبقيّة، والتي تستخدم عندما يكون المجتمع منقسماً إلى طبقات طبيعية، وتكون للباحث الرغبة في تمثيل جميع تلك الطبقات في عيّنة الدّراسة¹، حيث تقوم العيّنة الطبقيّة على تقسيم المجتمع الأصلي إلى مجموعات يطلق عليها طبقات فرعية أو شرائح Strata ثمّ نأخذ عيّنة من كل شريحة على حده بحيث يتكون لدينا عيّنة ذات حجم كلي (n)، مع ضرورة ظهور كل فرد في شريحة واحدة وعدم تكرار ظهوره في غيرها².

تعتبر العيّنة العشوائية الطبقيّة أدق من العيّنة العشوائية البسيطة، كونها: "تجمع العشوائية وبالتالي تحقق التكافؤ بين مفردات المجتمع، إضافة إلى العرضية والحياد في الاختيار، ومن ثم عدم خلوّها من خصائص المجتمع الأصلي؛ فهي لا تحقق تمثيلاً له فحسب وإنما لكل طبقاته الفرعيّة مهما كانت أقلّيّة بعضها؛ أضف إلى ذلك ما يميّز العيّنة العشوائية الطبقيّة من دقّة إحصائية وانخفاض في نسبة حدوث الخطأ المعياري، خاصة في ظل تحقق التجانس الداخلي للطبقات"³.

بالتالي، فإن الجمع بين كل تلك الفئات الثلاث من المراكز الوظيفية لمجتمع الدراسة – التي تم تناولها سابقاً-، يسمح بتفادي سلبيات العيّنة القصديّة، كما يمنع من الوقوع في المشاكل المرتبطة بالاستجابات غير العادية أو غير الشائعة "Unsal or Unexpected Responses"؛ النمطيّة في الاستجابة "Stylistic Responding"، المرغوبية الاجتماعيّة "Social Desirability"؛ سوء الفهم للفقرة "Misunderstanding of the item"، والتحيّز في الإجابة "Response Bias"⁴، ويطلق على تلك الاستجابات التي تتضمن واحدة أو مجموعة من تلك المشاكل بالاستجابات غير المطابقة "الشاذة" وتعرّف على أنها "نمط الاستجابة عن فقرات أداة القياس التي لا تعكس القدرة الحقيقية (السمة المنوي قياسها) للمستجيب"⁵.

رغم اعتبار بعض الباحثين -على غرار "عبد الله عمر زين الكاف" (2014): أن لسحب عيّنة عشوائية طبقية لا بد من: "جهد إضافي نتيجة لسحب عدد من العيّينات وفقاً للمستويات التي ينشدها الباحث في دراسته؛ وكذا التعرّف بشكل جيّد على مجتمع دراسته لتحديد المجموعات التي يتكوّن منها"⁶، هي عيوب لسحب عيّنة من المجتمع بطريقة عشوائية طبقية، إلا أننا نعتبر تلك الأمور هي نقاط قوة من شأنها دعم مسار البحث، حيث أن الباحث كلما كان متمكناً من حيث درجة معرفته لبيانات المجتمع محل الدراسة، كلما كان لذلك أثر إيجابي على درجة فهمه لنتائج بحثه.

4- الحصول على عيّنة كافية لتمثيل المجتمع بخصائصه أحسن تمثيل

بناء على ما جاء في موقع "surveysystem.com" المتخصص في حساب حجم العينات المناسبة للدراسات الأكاديمية، "إن حجم العيّنة هو أكبر دليل على ما إن كانت الإجابات تعكس المجتمع ككل"⁷، ومن أجل تحديد حجم العيّنة الكافي لتمثيل مجتمع الدّراسة بخصائصه المختلفة، يركز الباحثين على معايير محددة، نلخصها فيما يأتي:

¹ متولي النقيب، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2008 ص111.

² ليلي قطيشات، الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2014، ص61.

³ عبد الله عمر زين الكاف، مرجع سبق ذكره، ص109.

⁴ علي الغزو، محمود القرعان، فاعلية استخدام أسلوب إعادة المعاينة في تقدير درجة القطع لإحصائي المطابقة الفقرات متعددة التدرج في الكشف عن الاستجابات غير المطابقة في المقاييس غير المعرفيّة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 14، عدد1، 1-12، 2018، ص1.

⁵ نفس المرجع، ص1.

⁶ عبد الله عمر زين الكاف، مرجع سبق ذكره، ص109.

⁷ Creative research systems, <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, Consulté le: 26/08/2019.

1-4- تحديد حجم العينة حسب درجة تجانس مجتمع الدراسة

ضمن هذا المعيار لا يحدد بعض الباحثين في المجال حداً أدنى للحجم المثالي للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة، بينما يعتبرون أنه: "إذا كانت مفردات المجتمع الإحصائي متجانسة ومتوافقة فعلى الباحث أن يكتفي بأخذ عينة صغيرة من هذا المجتمع لتمثيله، أما إذا كانت مفرداته متباينة غير متجانسة يجب أن يكون حجم العينة كبيراً لاستيعاب هذا التباين"¹، فهذا الأسلوب رغم أنه منطقي إلا أنه غير دقيق لأنه لا يحدد المجال الأمثل لحجم العينة المطلوب.

2-4- تحديد حجم العينة حسب نوع البحث:

يقترح المتخصصين في مناهج البحث أن يكون أقل عدد لأفراد العينة في بعض أنواع البحوث كما يلي:

الجدول رقم (9): تحديد حجم العينة حسب نوع البحث

نوع البحث	عدد أفراد العينة
ارتباطي	30 فرداً على الأقل
تجريبي	15 فرد في كل مجموعة من المجموعات
وصفي	20% من أفراد مجتمع صغير نسبياً (مئات)
	10% لمجتمع كبير (آلاف)
	5% لمجتمع كبير جداً (عشرات الآلاف)
عاملي	5-10 أفراد لكل بند

المصدر: عبد الله عمر زين الكاف، تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع استخدام برنامج SPSS، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 97.

بالرجوع إلى موضوع الدراسة الحالية يمكن ملاحظة أن الهدف من البحث هو معرفة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري، وبما أن التأثير يفترض وجود ارتباط بين المتغيرات، فإنه يمكن تصنيف البحث الحالي ضمن البحوث الارتباطية، وبالتالي استنتاج أن:

$$n \geq 30$$

3-4- تحديد حجم العينة حسب الاختبارات الإحصائية المستخدمة.

بما أن الباحثة تهدف إلى تقدير نسبة تأثير مجموعة من المتغيرات على متغيرات أخرى، فإنها ستعتمد إلى استخدام "الانحدار المتعدد" كاختبار رئيسي في الدراسة، وبهذا الصدد يقول جيار عبد مضيي، أنه: " في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة، ويفضل أن يكون حجم العينة

¹ المرجع السابق، ص 97.

هنا (10) أضعاف متغيّرات¹، وبالتالي وبما أننا بصدد دراسة تأثير مجموعة من المتغيرات على مجموعة من المتغيرات الأخرى ما يوحي بأننا سنعمد اختباراً مماثلاً للانحدار المتعدد، وبما أن عدد متغيّرات الدراسة يساوي ثمانية (8) متغيرات، فإنه يمكن تحديد حجم العيّنة الأدنى وفق هذا المعيار كالآتي:

$$n = 8 * 10 = 80$$

4-4- تحديد حجم العيّنة حسب عدد عبارات الاستبيان

وفقاً لعبد الله عمر زين الكافي، فإن الحد الأدنى لحجم العيّنة يمكن تحديده من خلال حساب خمسة أضعاف عدد العبارات المستخدمة في استبيان الدراسة، وبما أن عدد العبارات في استبيان هذه الدراسة هو 52 عبارة، فإن حجم العيّنة يحسب كالآتي:

$$n = 52 * 5 = 260$$

إن ما يجب التنويه إليه، هو أنه رغم أهمية المعايير التي تم التطرق إليها أعلاه، إلا أنها لا تأخذ بعين الاعتبار شروط المثالية أو العوامل المؤثرة في درجة تمثيل العيّنة لمجتمع الدراسة، والتي تتلخص في: "درجة الدقّة (خطأ المعاينة)، والثقة أي مدى قرب نتائج العيّنة من النتائج الفعلية (احتمال تطابقها مع النتائج الفعلية)"²، ومع ذلك يمكن ملاحظة أن المعيار الآتي يأخذ هذه العناصر بعين الاعتبار، ما يجعله أكثر مصداقية في تحديد حجم العيّنة الأمثل لتمثيل مجتمع الدراسة.

4-5- تحديد حجم العيّنة الأمثل بناء على عدد المتغيرات التابعة في الدراسة:

إمّا أن يعتمد الباحث في دراسته على متغيّر تابع واحد أو عدة متغيّرات تابعة، ومن تم يمكن التمييز بين حالتين:

4-5-1- في حال اعتماد متغيّر تابع واحد في الدراسة:

وفقاً لعبد الله الكافي، إن المعادلة الشائعة في حال استخدام متغيّر تابع واحد هي:³

$$n = PQ(Z)^2 / E^2$$

حيث:

■ n: تعني حجم العيّنة التي سوف يتم سحبها وهو المطلوب تحديده

¹ جبار عبد مضيّ، مرجع سبق ذكره، ص 20

² نفس المرجع، ص 19

³ عبد الله عمر زين الكافي، مرجع سبق ذكره، ص 101

- P: نسبة حدوث الظاهرة في المجتمع الإحصائي المراد دراسته، في الغالب أنها تكون غير معلومة، لهذا نقوم باستخدام أكبر نسبة ممكنة 50%.
 - Q: النسبة المكملّة لنسبة المجتمع الإحصائي ($Q=1-P$)
 - Z: الدرجة المعيارية، وهي القيمة الجدولية المستخرجة من التوزيع الطبيعي والمرتبطة بمستوى الثقة المطلوب، فإذا كان مستوى الثقة المطلوب 95% يعني $Z=1.96$ ، وإذا كان مستوى الثقة المطلوب 90% يعني $Z=2.58$
 - E: خطأ المعاينة، بمعنى أكبر خطأ يسمح به عند تقدير نسبة حدوث الظاهرة في المجتمع الإحصائي، الذي يعني ويرتبط بالدقة المطلوبة، وتقدر قيمتها بين (0.05 و 0.01).
- من عنوان الدراسة يتضح أن المتغير التابع هو متغير واحد يتمثل في "تنمية رأس المال البشري"، إلا أن إشكالية الدراسة تعالج مفهوم تنمية رأس المال البشري بشيء من التفصيل، إذ تتعامل مع مجالات تنمية رأس المال البشري الأربعة (الجذب والتنشيط والاستثمار والمحافظة على رأس المال البشري)، ومن تم فهناك أكثر من متغير تابع واحد، وبالتالي فإننا سنستعين بالطريقة الاتي ذكرها، في تحديد الحد الأدنى الأمثل لتمثيل مجتمع الدراسة.
- 4-5-2- في حال اعتماد أكثر من متغير تابع في الدراسة:

تكررت طريقة Robert V. Krejcie و Daryle W. Morgan، لتحديد حجم العينة المناسب التي تناولها ضمن مقالهما "Determining Sample Size For Research activities" عام 1970¹، كثيرا في الأدبيات مقارنة مع غيرها من الطرق، ففي حالة تعدد المتغيرات التابعة فإن أشهر المعادلات التي يتم استخدامها في تحديد حجم العينة المناسب هي معادلة Krejcie & Morgan².

- تحديد مجال حجم عينة الدراسة:

قمنا بتحديد مجال حجم العينة المناسب، انطلاقا من أشهر الجداول المتخصصة في ذلك، وهو جدول Krejcie & Morgan (1970)، الموضّح في الملحق رقم (5)، وبما أن حجم المجتمع $N=6397$ ، فإن:

$$n \in [361-364]$$

- حساب الحد الأدنى لحجم العينة المناسب للدراسة:

بناء على شرطي الدقة والثقة، قام العديد من الباحثين بصياغة معادلات على أساسها يتم تحديد حجم العينة المناسب لتمثيل المجتمع، وسيعتمد الباحث، المعادلة الخاصة بنفس الباحثين Krejcie & Morgan، باعتبارها

¹ -G. Edward Evans, Margaret Zarnosky Saponaro **Collection Management Basic**, 6th Edition, Santa Barbara, California : Libraries Unlimited, 2012, p23.

² عبد الله عمر زين الكاف، مرجع سبق ذكره ، ص 103.

أشهر المعادلات المستخدمة من طرف الباحثين بهذا الشأن، ويطلق عليها أيضا بمدخل "الرابطة الأمريكية للتربية"، وهي كالآتي:¹

$$n = \frac{x^2 NP(1 - P)}{d^2(N - 1) + x^2 P(1 - P)}$$

حيث:

▪ n: حجم العينة

▪ N: حجم مجتمع الدراسة، وتساوي 6397

▪ P: نسبة المجتمع وتساوي 0.5

▪ d: نسبة الخطأ، حيث تساوي أو تقل عن 0.05

▪ χ^2 تعبر عن قيمة كاي مربع عند درجة حرية 1، ونسبة الخطأ 5%، وتساوي 3.84

تجدر الإشارة أن المستوى المعتمد من الباحثة لتحديد خطأ المعاينة في هذه الدراسة هو ذاته الذي تعتمده الدراسات الإنسانية والاجتماعية غالبا وهو 0.05، ومن تم فإن مستوى الثقة سيكون 95%، وبالتعويض في المعادلة السابقة يتم الحصول على ما يلي:

$$n = (6397)(0.96)/(0.0025)(6396) + 0.96$$

$$n = 6141.12/16.95$$

$$n = 362.31$$

إذا مما سبق يتبين أن الحد الأدنى لحجم العينة المناسب لتمثيل المجتمع أحسن تمثيل هو:

$$\boxed{362 = \text{الحد الأدنى لحجم العينة}}$$

- حساب طبقات عينة الدراسة

فيما يخص عدد الوحدات الواجب سحبها من كل طبقة نفضل استخدام "طريقة التناسب"، أي أن نأخذ العدد متناسبا مع حجم الطبقة في المجتمع وذلك لضمان توفر خصائص المجتمع في العينة المأخوذة بشكل جيد، وذلك على النحو التالي.

نعلم أن: N=6397

¹ Formula for determining sample size, <http://www.kenpro.org/sample-size-determination-using-krejcie-and-morgan-table/>, Consulté le: 26/08/2019.

- إذا رمزنا للإطارات في المجتمع بالرمز N_1 ، فإن $N_1=478$
 - إذا رمزنا لأعوان التحكم في المجتمع بالرمز N_2 ، فإن $N_2=2313$
 - إذا رمزنا للتنفيذيين في المجتمع بالرمز N_3 ، فإن $N_3=3606$
- وإذا رمزنا لـ n_1 ، للإطارات في العينة، n_2 أعوان التحكم في العينة و n_3 التنفيذيين في العينة، فإن:

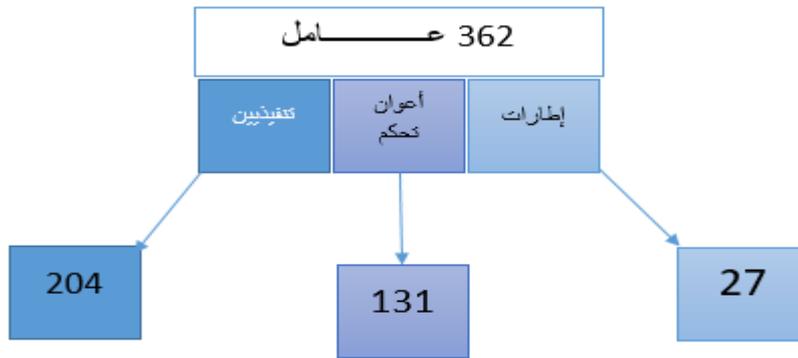
$$n_1 = (362 \times 478) / 6397 = 27$$

$$n_2 = (362 \times 2313) / 6397 = 131$$

$$n_3 = (362 \times 3606) / 6397 = 204$$

بناء على نتائج حساب الحجم الأدنى لطبقات عينة الدراسة، يمكن تلخيص نتائج تحديد الحد الأدنى لحجم العينة الصالح لتمثيل مجتمع الدراسة، في الشكل التالي:

الشكل رقم (43): حجم العينة الأدنى الأمثل لتمثيل مجمّع Condor الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة

1- توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

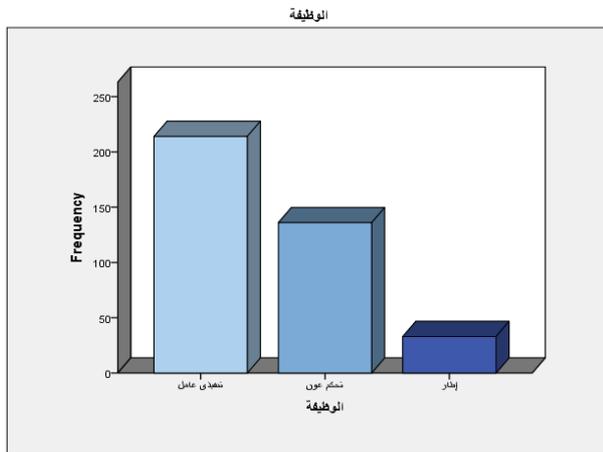
بالعودة إلى إطار مجتمع الدراسة يمكن ملاحظة أن العاملين التنفيذيين يمثلون النسبة الأعلى من العاملين، ويلهم مباشرة أعوان التحكم، ثم الإطارات بأقل نسبة، وبما أنه يشترط في العينة أن تكون لها نفس خصائص المجتمع، فإن الباحثة تتوقع نفس الترتيب السابق للعاملين حسب مركزهم الوظيفي في عينة الدراسة من حيث العدد.

تشير الأعمدة التكرارية ضمن الشكل رقم (44) – كما توقعنا- فعلا أن الإطارات هي الفئة الأقل عدد من حيث عدد العاملين بها، وتليها فئة أعوان التحكم ثم العاملين التنفيذيين، وهذا هو التفسير المنطقي لكون عينة الدراسة تتكون من 214 عامل تنفيذي أي ما يقارب 56% من مجموع عينة الدراسة التي يبلغ عدد مفرداتها 383 مفردة، وشكل أعوان التحكم ما يقارب 36% من حجم العينة أي ما يعادل 136 عون تحكم، فيمكن بذلك القول أنه لكل عاملين اثنين من العاملين التنفيذيين في مجمّع Condor عون للتحكم، وذلك بالنظر إلى طبيعة نشاطهم فغالبا ما يتعامل التنفيذيين مع الآلات مباشرة

ولا يمكن إتمام سير العمل من دونهم، وقد يشغلون مناصب أخرى، لكن لا يتقلدون مناصب قيادية، على خلاف أعوان التحكم الذي من الممكن أن يكونوا مسؤولين على المجموعات، أو الإدارات أو حتى الأقسام، كما يمكن أن يشغلوا مناصب إدارية أو فنيّة ذات أهداف غير قيادية كالمحاسبين.

أما الإطارات والذين يمثلون وفقا لعينة الدراسة النسبة الأقل والتي تبلغ 8.6% أي ما يعادل 33 إطارا فقط، من إجمالي العاملين المقدّر بـ 383. إلا أن عددهم القليل مقارنة مع سابقاتهم لا ينفي أبدا أهمية هذا الصنف من العاملين في المجمع، حيث انهم يقفون على رأس كل الإدارات، ويشرفون على السير الحسن للنشاط بشكل عام، وبفضلهم يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية للمجمع، والتخطيط لها وتمويلها، ومن تم في الغالب يكون الإطارات قادة إداريين حيث يتحملون المسؤولية الأكبر في تسيير أنشطة المجمع بمختلف موارده.

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب المركز الوظيفي الشكل رقم (44): توزيع العينة حسب المركز الوظيفي



سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
عامل تنفيذي	214	55.9%
عون تحكم	136	35.5%
إطار	33	8.6%
المجموع	383	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الموضحة في الملحق رقم (6)

يمكن القول أن الاختلاف في أعداد العاملين حسب مركزهم الوظيفي لا يشكّل عيبا في تصنيفهم بالمجمع، بل انه امر طبيعي يتماشى مع طبيعة نشاطه واحتياجاته، ويضمن السير الحسن لمختلف وظائفه، وبذلك تعتقد الباحثة أن المركز الوظيفي يتأثر بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، من جنس، سنّ، مؤهل علمي، سنوات الخبرة. وأن سنوات الخبرة تتأثر بدورها بنوع نوع العقد، وفيما يلي سنحاول دراسة إمكانية ذلك.

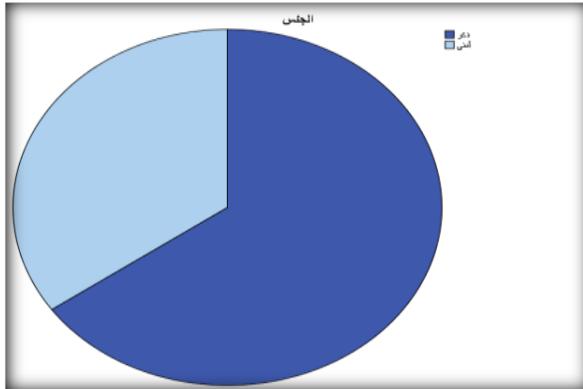
2- العوامل الديمغرافية المؤثرة على المركز الوظيفي للعاملين بمجمّع Condor

1-2- الجنس:

بيّن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، أن النسبة الأكبر من العاملين تتكون من الذكور وذلك بحوالي 65%، والباقي الذي يمثّل حوالي 35% إناث، وأن الفارق بينهما كبير إذ يكاد يتعدّى حجم الذكور ضعف الإناث، وكان يعتقد الباحثة أن ذلك، يعود إلى طبيعة المجمع Condor، الذي يحتاج إلى عدد هائل من التقنيين والفنيين والمهندسين، والتي يتخصص فيها الذكور أكثر من الإناث، في حين أن الإناث غالبا ما يشغلون مناصب إدارية بحثية.

إلا أن الملحق رقم (6)، وعلى عكس توقعاتنا، اثبت أن الإناث مثلهم مثل الذكور في مجمع Condor، يمكن أن يشغلوا منصب أي مركز من المراكز الثلاث، حيث تبيّن أن ستة منهم إطارات، و53 أعوان تحكم، والبقية تنفيذيين، في حين كان هناك 26 إطار، و83 عون تحكم من الذكور، ومن تم فهم يشغلون المناصب الإدارية أيضا أكثر من الإناث.

الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب الجنس الشكل رقم (45): توزيع العينة حسب الجنس



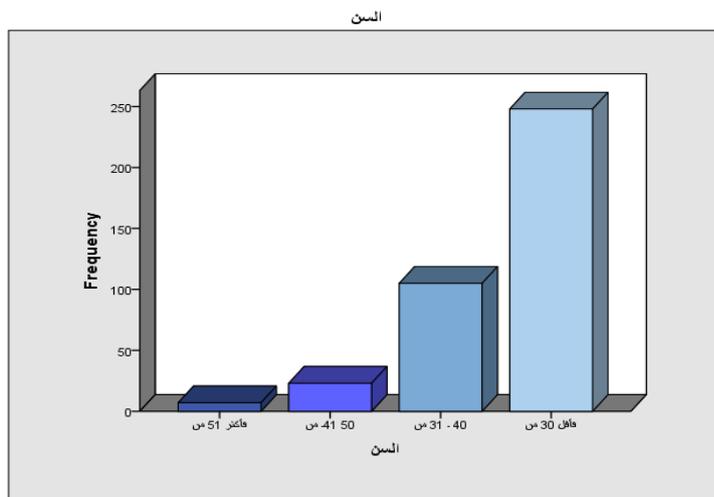
الجنس	التكرار	النسب
ذكر	250	65,3%
أنثى	133	34,7%
المجموع	383	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الموضحة في الملحق رقم (6)

2-2- السن:

يمثل الشباب النسبة الأكبر من العاملين بمجمّع Condor الجزائر، حيث يبلغ عددهم 248 عامل يقل ستهم أو يساوي الثلاثين (30) سنة، و105 عاملا يتراوح ستهم بين من 31 سنة إلى غاية 39 سنة، وهذا بدوره يعود إلى طبيعة شاط المؤسسة الذي يحتاج إلى الكوادر البشرية الشابة، من اجل ضمان مستويات مرتفعة من الأداء، في حين الأفراد الذين يبلغ ستهم أكثر من 40 سنة يمثلون حوالي 7% فقط من مجموع عينة الدراسة البالغ عددها 383 عاملا، ولا يتجاوز عدد تلك الفئة 30 عاملا، من المتوقع إيجاد تلك الفئة في المناصب القيادية العليا، كمدراء الوحدات الإنتاجية المختلفة، أو المسؤولين التنفيذيين، من ملاك رئيسيين للمجمّع، والذين يرتكز عملهم الرئيس على تحديد الأهداف الاستراتيجية للمجمّع.

الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب السن الشكل رقم (46): توزيع العينة حسب السن



السن	التكرار	النسبة
من 30 فأقل	248	64,8%
من 31 إلى 39	105	27,4%
من 40 إلى 49	23	6%
من 50 فأكثر	7	1,8%
المجموع	383	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss، الموضحة في الملحق رقم (8)

رغم أن التحليل أعلاه يبدو منطقيا، إلا أن واقع مجمع Condor، ووفقا للملحق رقم (6)، يقول أن 100% من العاملين الذي يزيد ستهم عن 49 سنة موظفون كعاملين تنفيذيين، وأن 39% فقط من العاملين الذين ينتمون إلى الفئة

العمرية من 40 إلى 49، قد يكونون إطارات أو أعوان تحكم، بعبارة أخرى، إن مجمّع Condor الجزائر يرى أنه من الأفضل أن يكون الإطارات وأعوان التحكم من فئة الشباب، وذلك لتكون لهم قدرة أكبر على تحمل ظروف العمل التي تفرضها المناصب القيادية. حيث أن 129 عون تحكم من بين 136 هم من فئة الشباب، وأن جميع الإطارات من ذات الفئة، ما عدا اثنان منهم يبلغ سنهم أكثر من 40 سنة إلى 49 سنة.

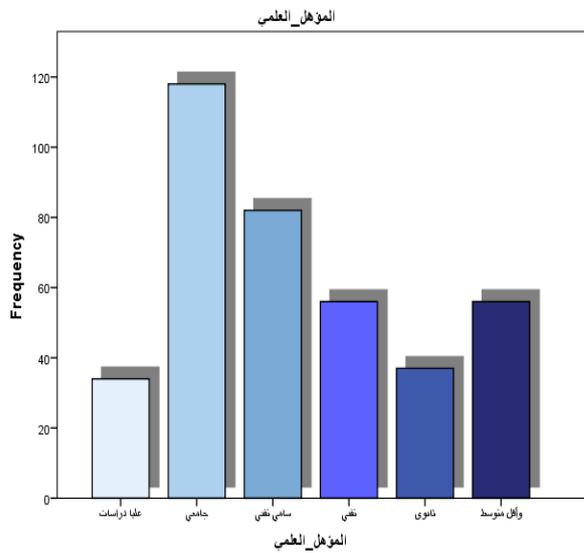
3-2- المؤهل العلمي:

يحتل العاملون الجامعيين المرتبة الأولى مقارنة مع غيرهم من العاملين ذوي المؤهلات العلمية الأخرى في عينة الدراسة، حيث يمثلون نسبة 30.8%، وذلك نظرا لحاجة مجمّع Condor إلى أكبر قدر ممكن من المعارف والكفاءات المختلفة، كل حسب تخصصه الجامعي، ويلهم مباشرة التقنيين الساميين بنسبة 21.4%، ثم التقنيين بنسبة 14.6%. وما لا يجب التغافل عنه هو أن مجموع نسب التقنيين بشكل عام سواء كانوا يملكون شهادات تقني أو تقني سامي، يساوي 36%، وهي تفوق نسبة الجامعيين التي تم الإشارة إليها سابقا، والسبب وراء ذلك هو أن معظم وحدات مجمّع Condor أن لم نقل جميعها، تعمل في مجال الإلكترونيات والصوتيات والمرئيات، ما يجعلها بحاجة إلى تقنيين في الإعلام الآلي، والملمتيميديا، ومتخصصين في الكهرباء والطاقة.

ومع ذلك فإن المجمّع لا يستغني عن الفئة من العاملين ذوي المؤهل العلمي الثانوي والمتوسط فأقل، إذ تبلغ نسبتهم على الترتيب 9.7%، و14.6%. ومجموع الفئتين يساوي 93 عامل وهو عدد لا بأس به، كون أغلب العاملين ذوي المستويات العلمية ضعيفة هم أيضا جزء لا يتجزأ من المجمّع، بناء على الوظائف التي يشغلونها في أغلب الأحيان، إذ يتم توظيفهم في وظائف مهمة بالمجمّع، وان لم تدخل في الإنتاج بشكل مباشر، كالنظافة والحراسة والسياسة.

أما أصحاب الدراسات العليا، فنسبتهم هي الأقل بالمجمّع، وهذا انطلاقا مما توصل إليه الباحثة من خلال الجدول (12)، أعلاه وكذا التمثيل البياني الذي يوضح الفارق بين نسب المؤهلات الأخرى ونسبة الدراسات العليا، ويمكن تفسير قلة هذه الفئة، واحتلالها المرتبة الأخيرة مقارنة بتمثيلاتها من الفئات، إلى محدودية المناصب المناسبة للعاملين ذوي مؤهلات علمية مصنفة ضمن الدراسات العليا، حيث انه غالبا ما يشغل مثل هؤلاء مناصب قيادية عالية في المجمّع، للاستفادة من خبراتهم العلمية والعملية، في توجيه مسار المجمّع وتحديد رؤيته، وكذا تحديد الأهداف الاستراتيجية له، والتخطيط من أجل تحقيقها.

الجدول رقم (13): توزيع العيّنة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم (47): توزيع العيّنة حسب المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرار	النسب المئوية
دراسات عليا	34	8,9%
جامعي	118	30,8%
تقني سامي	82	21,4%
تقني	56	14,6%
ثانوي	37	9,7%
متوسط فأقل	56	14,6%
المجموع	383	100%

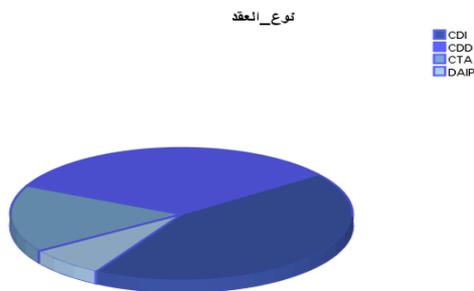
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، الموضحة في الملحق رقم (9)

يوضّح الملحق رقم (6)، حقيقة ما تناولناه أعلاه، إذ تبين أن 28 إطاراً من بين 33 إطاراً ينتمي إلى عينة الدراسة، ذوي مؤهلات لمية جامعية، أو دراسات عالية، أما الثلاثة الباقين، فكان منهما اثنان تقنيان، والآخر ثانوي، هذا الأخير يمكن تفسير احتلاله لمنصب الإطار بكونه إما أن يكون صاحب خبرة قوية أو مهارات ومواهب تمكنه من أداء عمله على أحسن وجه، حتى وإن لم يملك شهادة أكاديمية تثبت ذلك، وإضافة إلى ذلك تبين من خلال ذات الملحق رقم (6)، أنه ليس كل التنفيذيين ذوي مستويات تعليمية ضعيفة، بل إن أغلبهم لهم مستويات علمية جامعية وتقنية سامية، ومن تم فإن المؤهل العلمي امر ضروري توفره لدى العاملين بمجمّع Condor بغض النظر عن المنصب الذي يمكن أن يشغله العامل.

4-2- نوع العقد:

يوضح الجدول والشكل الآتيين توزيع أفراد عيّنة الدراسة وفقاً للعقود التي أبرمها مع المجمع.

الجدول رقم (14): توزيع العيّنة حسب نوع العقد الشكل رقم (48): توزيع العيّنة حسب نوع العقد



نوع العقد	التكرار	النسب المئوية
CDI	167	43,6%
CDD	125	32,6%
CTA	63	16,4%
DAIP	28	7,3%
المجموع	383	100%

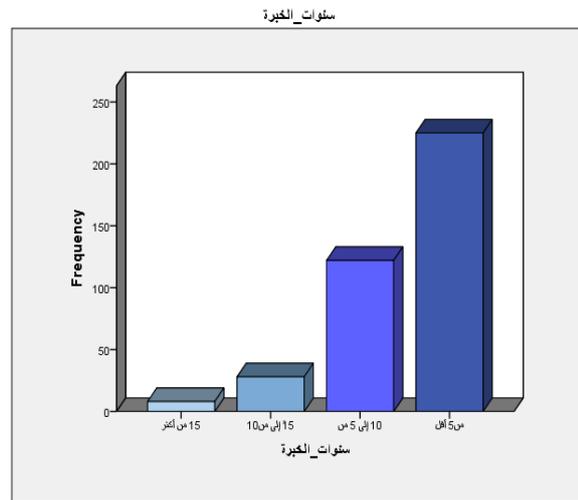
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، الموضحة في الملحق رقم (10)

يوضّح الجدول رقم (14)، أعلاه أن نسبة العاملين المتعاقدين مع مجمّع Condor، عن طريق العقد CDI، هي الأكبر مقارنة ببقية العقود، إذ تقدّر ب 43.6%، وعدد 167 عامل، يقابلهم العاملين المتعاقدين بعقد DAIP، في المرتبة الأخيرة بنسبة 7.3% أي 28 عامل فقط، وتمثل نسبة العاملين وفقا لعقد CTA ضعف سابقه (DAIP)، وتمثّل نسبة العاملين وفقا لعقد CDD، ضعف العاملين وفقا لعقد CTA، حيث يقدر عددهم 125 عامل، بنسبة 32.6%، من عينة الدراسة المكونة من 383 عامل، وتتوقع الباحثة ان نوع العقد قد يؤثر على سنوات عملهم ومن تم خبرتهم بالمجمّع.

5-2- سنوات الخبرة

الشكل رقم (49): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة الجدول رقم (15): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
من 15 فأكثر	8	2,1%
[10-15[28	7,3%
[5-10[122	31,9%
أقل من 5 سنوات	225	58,7%
المجموع	383	100%



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، الموضّحة في الملحق رقم (6)

إن أغلبية العاملين بمجمّع Condor، وفقا لما تبينته خصائص عينة الدراسة تقل خبراتهم عن 5 سنوات، ونسبتهم 58.7%، وهي نسبة عالية، إذ تعبر عن 225 عاملا بين 383 عاملا المشكلين لعينة الدراسة، وهذا دليل على أن العاملين بالمجمّع هم عاملون جدد، وبما أن المجمّع ليس بحديث النشأة، ونعتقد أن الشيء الوحيد المفسر لهذا هو طبيعة العقود المبرمة بين العاملين المتعاقدين مع المجمّع، وخصائصها، إذ نعتقد أن مدة العمل المتفق عليها في العقد، هي السبب وراء كون النسبة الأكبر من العاملين لا تتجاوز سنوات عملهم بالمجمّع الخمس سنوات، أما نسبة 31.9% المعادلة لـ 122 عامل، لهم خبرة تتجاوز 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، في حين أن مجموع الأفراد العاملين بالمجمّع لمدة 10 إلى أكثر من 15 سنة، من عينة الدراسة، لا يتعدى 9.4%، رغم أن المجمّع يعمل منذ حوالي 21 سنة مضت.

ضمن الجدول التالي، نحاول التعرف على سنوات خبرة العاملين حسب نوع العقد المبرم مع المجمّع، من أجل معرفة ما

إن كان هناك تأثير لنوع العقد على سنوات الخبرة أم لا.

الجدول رقم (16): تحليل سنوات خبرة العاملين وفقا للعقود المبرمة مع مجمّع Condor

Total	سنوات الخبرة				نوع العقد
	من 15 فأكثر	من 10 إلى 15	من 5 إلى 10	من 5 فأقل	
167	6	23	68	70	CDI
125	2	5	41	77	CDD
63	0	0	9	54	CTA
28	0	0	4	24	DAIP
383	8	28	122	225	Total

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، الموضحة في الملحق رقم (6)

إن الأغلبية الساحقة من العاملين الذي تقل سنوات خبرتهم أو تساوي الخمس سنوات، يتعاقدون مع مجمّع Condor وفقا لعقد CDD، وعددهم 77 عاملا، وسبقت الإشارة إلى أن مدة هذا العقد لا تتجاوز السنة إلا أنها قابلة للتجديد، في حال تميز العامل بسيرة ذاتية جيدة بالمجمّع تجعل عقده مؤهلا للتجديد من قبل المسؤولين، وهو ما يمكن ملاحظته فعلا في فئة العاملين ذوي خبرة من 5 إلى 10 سنوات، حيث 41 عاملا منهم متعاقد مع مجمّع Condor بناء على عقد CDD، كما أن هناك 5 عاملين من الفئة التي تتجاوز العشرة سنوات خبرة، و2 من العاملين تجاوزت خبرتهم 15 سنة، فقط من خلال تعاقد مع مجمّع Condor من خلال هذا العقد المتجدد سنويا.

قد يبدو غريبا إيجاد 70 من العاملين الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات ضمن فئة المتعاقدين مع مجمّع Condor بناء على عقد CDI غير محدد المدة، حيث أن هذا العقد هو عقد دائم ما لم يقم العامل بالتخلي عن منصبه من خلال تقديم طلب الاستقالة – كما تمت الإشارة في المطلب الأول-، ومن تم فإن التفسير المنطقي لوجود هذا العدد الهائل ضمن خبرة لا تتجاوز 5 سنوات، هو كونهم عاملين تم توظيفهم منذ سنوات معدودة بالمجمّع، لا تتجاوز الخمس سنوات.

ورغم أن عقد DAIP، لا يزيد عن ثلاث سنوات، إلا أنه يظهر من خلال الجدول وجود 4 من العاملين المتعاقدين مع المجمّع وفق هذا العقد، ومع ذلك خبرتهم تجاوزت خمس سنوات، والسبب وراء ذلك هو إعادة العقد لمدة ثلاث سنوات أخرى، ليكون إجمالي خبرتهم بالمؤسسة 6 سنوات. وفي حال انتهى عقدهم سيتم استقطاب عاملين جدد في المجمّع، بتعويض ما مناصبهم، ومن تم سينتمون مرة أخرى إلى ذات الفئة التي تقل خبرتها عن 5 سنوات.

يمكن ملاحظة أيضا، إن العاملين الذين تجاوزت خبرتهم العملية 10 سنوات بالمجمّع، غير متعاقدين لا وفقا ل DAIP، ولا وفقا CTA، وأما هم متعاقدين بناء على العقد غير محدد المدة، وهذا هو المنطقي.

إن ما ينبغي الإشارة إليه، هو أن سنوات الخبرة تتأثر فعلا بنوع العقد المبرم، وكذا سنة التعاقد، إلا أن قلة الخبرة لدى العاملين بمختلف العقود التي ابرمها مع المؤسسة، لا تعتبر نقطة ضعف للمؤسسة، بل على العكس من ذلك تماما، حيث أن العاملين ولضمان تجديد عقودهم بالمجمّع سيبدلون جهودا أكبر لإبراز أفضل ما لديهم، ومن تم فرض انفسهم للبقاء بالعمل بالمجمّع وتجديد عقودهم بالأساليب القانونية التي تسمح لهم بذلك، ومن تم فإن سنوات الخبرة ليس الأمر الوحيد الذي يمكن الحكم من خلاله على درجة تمكن العاملين من أعمالهم بالمجمّع.

الفصل الثالث: أساليب جمع وتحليل البيانات حول مجالات تنمية رأس المال البشري وأنماط القيادة الإدارية الحديثة
السائدة بمجمّع Condor

من جهة أخرى، وانطلاقاً من الجدول رقم (17) الاتي، يتبيّن أن سنوات الخبرة لا تؤثر على نوع المركز الوظيفي الذي قد يشغله العامل، حيث توصل إلى أن 54.5% من الإطارات بمجمّع Condor لا تزيد سنوات عملهم عن 5 سنوات، والباقي لا يزيد عن 15 سنة. وهذا دليل كوني أن معظم الإطارات بالمجمّع ينتمون إلى فئة شباب، وهو ذات الشيء بالنسبة إلى أعوان التحكم والتنفيذيين، حيث أن 65.4% من أعوان التحكم و 55.1% من التنفيذيين سنوات عملهم بالمجمّع إما أن تساوي أو تقلّ عن 5 سنوات، ولا يوجد أي اطار من عينة الدراسة تجاوز مدة عمله بالمجمّع 15 سنة، في حين هناك عوني تحكمن وهي نسبة ضعيفة جدا تقل عن 2%، و 6 من التنفيذيين، أي ما يقارب 3%، فقط.

الجدول رقم (17): توزيع العاملين بمجمّع Condor حسب مركزهم الوظيفي وفقاً لسنوات خبرتهم

سنوات الخبرة		المجموع		المركز الوظيفي			
				إطار		عون تحكّم	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
من 15 سنة فأكثر	8	2.1%	0	0%	2	1.5%	6
من 10 إلى أقل من 15	28	7.3%	3	9.1%	11	8.1%	14
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	122	31.9%	12	36.4%	34	25%	76
أقل من خمس سنوات	255	58.7%	18	54.5%	89	65.4%	118
المجموع	383	100%	33	100%	136	100%	214

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، الموضحة في الملحق رقم (6)

وبالرجوع إلى الملحق رقم (6)، الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المراكز الوظيفية للعاملين وفقاً لعامل السن الذي أشرنا إليه سابقاً، تبين أن السن الكبير لا يوجي بالضرورة إلى أن العامل يشغل منصباً قيادياً، وان العكس صحيح، حيث كانت الإطارات واغلب أعوان التحكم من فئة الشباب الذين لا يتجاوز سنهم 40 سنة، وبالتالي من النادر على سبيل المثال إيجاد إطار تتجاوز خبرته 15 سنة عمل بالمؤسسة.

3- مناقشة نتائج تحليل خصائص عينة الدراسة

استناداً إلى المناقشة والتحليل، والتفسيرات المتناولة أعلاه، توصلنا إلى أن مجمّع Condor يركز على المؤهل الوظيفي بشكل كبير عند تصنيفه للعاملين حسب المركز الوظيفي، بغض النظر عن جنسهم، كما تبين أن معظم العاملين بمجمّع Condor هم من فئة الشباب حيث لا يتجاوز سن معظمهم 39 سنة، ما عدا بعض التنفيذيين، وقد يعود ذلك لسياسته التشغيلية القائمة على جهاز التشغيل الذي تم التطرق إليه في (المطلب الأول)، ولهذا كانت سنوات خبرة هذه الأقلية تتجاوز 15 سنة من العمل بالمجمّع، إلا انه تبين أن نوع العقد الذي يبرمه العاملين مع المجمّع يؤثر أيضاً على سنوات خبرتهم، حيث بعض العقود لا تتجاوز مدتها 6 سنوات بعد التجديد كعقد DAIP وقد CTA، ما يستدعي الحصول على عمال جدد، سيكون المجمّع مجبراً على تدريبهم، ولتفادي التكاليف الكبيرة التي قد تنجم عن ذلك.

يبدو أن المجمّع يفضل التعاقد مع العاملين وفقاً لعقد CDD، المحدد المدة لسنة، وقابل للتجديد كلما كان هناك اتفاق بين الطرفين، ويعتبر هذا العقد أفضل من غيره، باعتباره يضيف إلى العامل عنصر عدم اليقين بقبول المجمّع لتجديد

عقده، ما سيدفعه لتطوير ذاته ومهاراته العملية ليفرض نفسه بالمجمّع، ومن تم يضمن بقاءه للعمل فيه، إلى جانب ذلك يفضل المجمّع التعاقد مع العاملين بناء على عقد CDI.

ولكن ظهر جليا أن النسبة الأكبر التي يمكن أن تتعاقد مع المجمع وفقا لهذا العقد هي الإطارات، ولعل للمجمع حكمة من ذلك، خاصة وان التغيير المستمر للمسؤولين قد يسبب مشاكل في العمل نتيجة الاختلاف الذي قد يظهر بين مسؤول وآخر، سواء من حيث العمل أو حتى من جانب الشخصية، وهذا الأمر قد يؤثر سلبا على العاملين الأقل درجة منه، ويصعب عليهم التأقلم معه، ومن أن يعيق عملهم أداء أعمالهم على احسن وجه

المبحث الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات أو تصنيفها وجدولتها، وهي ترجمة للكلمة الفرنسية Technique، وهناك كثير من الوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات¹، وتتوقف نتائج البحوث على قدرة هذه الأدوات في التوصل إلى اكتشاف الحقيقة والوصول إلى الإجابات الصحيحة، وهذا بدوره يتوقف على مدى دقة تصميم الأداة المشار إليها، ومعرفة الباحث الدقيقة بالأداة وفعاليتها وميزاتها، وعيوبها، والخطوات اللازمة لتصميمها والتأكد منها².

يضمن هذا المبحث تقديم أداة جمع البيانات التي اعتمدنا عليها، مع دراسة صدقها وثباتها، ثم التعرف على الأدوات المستخدمة من أجل تحليل البيانات المجموعة لإتمام هذه الدراسة.

المطلب الأول: تقديم أداة جمع البيانات

إن أهم مراحل البحث العلمي، هي مرحلة جمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث وتتم من خلال واحدة أو أكثر من الوسائل الآتية " الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، الاستفتاء"³، ومن أجل الحصول على بيانات من كافة مفردات العينة فإن الباحثة تعتمد إلى استخدام ما يعرف بالاستمارة الإحصائية⁴، حيث تعرف الاستمارة بمجموعة من المصطلحات والمفاهيم الأخرى التي تختلف من ترجمة إلى أخرى، أو من دولة عربية إلى أخرى، مثل: الاستبيان، والاستفتاء، الاستخبار، الاستقصاء، والاستجواب، والاستبانة⁵، ويمكن التمييز بين نوعين من أنواع الاستمارات الإحصائية:⁶

- كشف البحث Schedule

ويقوم الباحث بنفسه بتعبئة هذا النموذج عن مفردات مجتمع الدراسة، إما بطريقة المقابلة الشخصية أو الملاحظة أو المشاهدة؛

- صحيفة الاستبيان الإحصائي Statistical Questionnaire

يقوم الباحث بجمع البيانات عن مفردات مجتمع الدراسة باستخدام المقابلة الشخصية أو عن طريق البريد الإلكتروني أو ترك المستجوبين للقيام بتعبئة الاستمارة بأنفسهم.

ضمن المنهج الإحصائي، تعتبر الاستبانة من أهم طرق جمع البيانات من المجتمع والعينات المختلفة، تمهيدا لعملية تحليلها والخروج باستنتاجات ومؤشرات تدعم قرارات الباحث أو متخذ القرار في منظمة الأعمال⁷.

¹ علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، الأساسيات والتقنيات والأساليب، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ليبيا، 2008، ص 202

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ قاسم أحمد عامر، دور الإحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي، مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 71.

⁴ فتحي عاروري، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁵ جميل حمدادي، البحث التربوي (مناهجه وتقنياته)، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2014، ص 84.

⁶ فتحي عاروري، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁷ مزيد عبد الحسين الفضل (2007): الإحصاء المتقدم في دعم القرار بالتركيز على منظمات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر ولتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 362.

وهذا ما جعلنا نلجأ إلى "صحيفة الاستبيان الإحصائي" كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة من مجمّع Condor، خاصة لما تتصف به هذه الأداة من مميزات أهمها: "سهولة تطبيقه وإيصاله والوقت المتوفر لدى المبحوث لقراءته والإجابة دون ضغوط، والاستبيان الأكثر موضوعية وبه يتم توفير المال والجهد والوقت"¹.

1- خصائص صحيفة الاستبيان الإحصائي المعتمدة في الدراسة (الاستبيان)

يعرف الاستبيان على أنه: "وسيلة لجمع البيانات عن طريق استمارة يتم تعبئتها من قبل المبحوث، وهي الأكثر شيوعاً في الدراسات التطبيقية"².

باعتبار أن الاستمارة الإحصائية الجيدة، هي أساس البحث الإحصائي الجيد، فقد حرصت الباحثة على توفر الخصائص التي وضحتها مزيد عبد الحسين الفضل (2007) حول الاستمارة الإحصائية الجيدة، في صحيفة الاستبيان الإحصائي المستخدمة في الدراسة، وهي كالآتي:³

- البساطة والوضوح: ذلك الاستمارة الواضحة تعين المستجوبين على فهمها وبالتالي الإجابة عليها بشكل أقرب للصحة والحصول على المعلومات المطلوبة للبحث محل الدراسة؛ ص 21
 - التسلسل المنطقي: حيث من المفضل تجميع الأسئلة المتشابهة في مجموعات، وذلك لضمان عدم تشتت أفكار المستجوبين، وبالتالي تعاونهم للحصول على البيانات المطلوبة بالشكل الصحيح.
 - الشمول: تعني مراعاة ألا يتم نسيان أو إهمال أي سؤال يتعلق بالبيانات اللازمة لأغراض البحث، حيث يمكن اعتبار هذه الخاصية أهم خصائص الاستمارة الإحصائية الجيدة لأن عدم تحقيق هذا الشرط لا يتم إصلاحه إلا بإعادة العمل الميداني مع كل ما يعنيه ذلك من وقت وجهد ومال
 - مراعاة إمكانية تفرغ الاستمارة على الحاسب الآلي، وذلك بشكل خاص في الأسئلة المفتوحة (حيث لا يكن تفرغ مثل هذه الأسئلة ما لم يتم تجميع الإجابات ضمن مجموعات ليسهل ترميزها
 - هناك مجموعة من المميزات الشكلية التي تساعد على إخراج الاستمارة بصورة جيدة مثل تقديم الاستمارة بتحديد هدف الدراسة والتعهد بسرية البيانات التي يتم الحصول عليها مع جعل شكل الاستمارة جذاباً مع مراعاة أن تكون الاستمارة قصيرة قدر المكان تجنباً لما تسببه الاستمارة الطويلة من المتاعب والملل من قبل المستجوبين.
- وتجدر الإشارة إلى أن هناك شكلين من صحيفة الاستبيان الإحصائي، يمكن التمييز بينهما:⁴

- استبانة فردية لطرف من أطراف المشكلة

- استبانة مزدوجة لطرفي المشكلة

¹ قاسم أحمد عامر، مرجع سبق ذكره، ص 71

² نفس المرجع، ص 71

³ فتحي عاروري، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

⁴ مزيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 375.

يتسم النوع الثاني، بالشمولية، حيث يرغب متخذ القرار أو الباحث لمعرفة كافة جوانب المشكلة، وترد هذه الاستبيانات على الأغلب في دراسات الماجستير والدكتوراه والبحوث الواسعة والمهّمة¹، وبما أن الباحثة بصدد دراسة عيّنة عشوائية طبقية، أي أطراف مختلفة، قامت الباحثة ببناء استبانة مزدوجة على النحو التالي:

1-1- استبانة موجهة إلى العاملين:

ضمن هذه الاستبانة قامت الباحثة بتوجيه الأسئلة إلى العاملين الذين يخضعون إلى مسؤولية عاملين آخرين أعلى منهم من حيث المركز الوظيفي، وذلك من أجل معرفة رأيهم حول مدى تبني أنماط القيادة الحديثة امن قبل مسؤوليهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تهدف هذه الاستبانة إلى قياس مستوى تنمية رأس المال البشري من خلال التعرف على مدى جذبه واستثماره وتنشيطه والمحافظة عليه، حسب رأي هؤلاء العاملين باعتبارهم محل هذه التنمية.

أضف إلى ذلك بقية الأسئلة التي أدرجناها من اجل إثراء البحث، والتي تلعب إجابات العاملين غير المسؤولين - باعتبارهم الأكثر عدداً-، دوراً مهماً فيها، تماماً كما يلعب المسؤولون ذلك الدور.

2-1- استبانة موجهة إلى المسؤولين

رغم أن هناك استبيان موجهاً للفئة التي تخضع للمسؤولية، إلا أن التوجه إلى الفئة التي يقع على عاتقها المسؤولية بمجمّع Condor امر بالغ الأهمية، حيث يسمح للباحثة بمعرفة رأي المسؤولين حول أنماط القيادة الإدارية التي يتبونها، ومن تم معرفة ما إن كان هنالك فروق في استجابات الفئتين، ولمعرفة مدى تنمية رأس المال البشري يجب اخذ رأي المسؤولين أيضاً للوصول إلى نتائج موضوعية حول ذلك.

كما أن بقية الأسئلة الموجودة في الاستبيان والتي سيتم تناولها في العنصر الاتي، تشكل إجابات المسؤولين عنها مساهمة قوية في دعم البحث للوصول إلى نتائجه أكثر دقة وتمثيلاً لواقع مجمّع Condor.

2- محاور صحيفة الاستبيان الإحصائي

بعد تمهيد قصير يتضمن تعريفاً بموضوع الدراسة والهدف من الاستبيان، ويمدى سريّة التعامل مع البيانات التي سيتم جمعها من خلال الاستبيان، قامت الباحثة بتقسيم محتوى الاستبيان إلى أربعة (4) محاور، معتمدة على نوعين من الأسئلة:

- الأسئلة المغلقة، في حالة الطبقات غير المثقفة، أو البيانات محددة المسميات والمعالم أو المرتبطة بإجابات دقيق او محددة أو موجزة، يفضل استخدام الأسئلة المغلقة، حيث أنها تساعد على تجنب الغموض وخلط المفاهيم والتعقد في الإجابات وضمان عرضها بشكل واضح ودقيق²:

¹ المرجع السابق، ص 375

² زينب صالح الأشوح، طرق وأساليب البحث العلمي وأهم ركائزه، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص 244.

- الأسئلة المفتوحة، في حالة الرغبة في التعرف على الرأي الشخصي للحالات أو تحري الحيادية التامة من قبل الباحث، وعدم تخله بالتأثير على توجيهات الإجابات الممثلة لمصادر المعلومات الميدانية، أو في حالة جهل الباحث أصلا بالبيانات المستهدف استقطابها، أو في حالة الرغبة في استحضار ذهن الحالات من اجل الإجابة على أسئلة أكثر عمقا أو حساسية أو التمهيد غير المباشر للدخول في أسئلة يتوقع رفض الحالات الخوض في مجالاتها يفضل استخدام الأسئلة المفتوحة¹.

قمنا بتقسيم محاور صحيفة الاستبيان الإحصائي لهذه الدراسة، على النحو التالي:

1-2- المحور الأول: البيانات الديمغرافية للأفراد المستجوبين

تضمن 6 أسئلة، يتضمن كل سؤال خيارات يختار المستجوب واحدا من تلك التي تعبر عن خصائصه الديمغرافية، والمتعلقة بـ:

- المركز الوظيفي؛
- الجنس؛
- السن؛
- المؤهل العلمي؛
- نوع العقد المبرم مع مجمّع Condor ؛
- سنوات الخدمة بالمجمّع.

كما تضمن 5 أسئلة كيفية، الغرض منها إثراء البحث من خلال التحليل الكيفي لها، والاستفادة منها في دعم نتائج البحث، كما يلي:

- سؤاليين كفيين مغلقين، الهدف منهما التحقق من إدراك القادة لمسؤوليتهم في تنمية راس المال البشري من خلال ما يبدونه من سلوكيات، إضافة إلى قياس مدى إدراك العاملين الذين يخضعون تحت مسؤولية هؤلاء القادة، مدى تأثير سلوكيات مسؤوليتهم على تنميتهم كرأس مال بشري.
- ثلاثة أسئلة كفيّة فتوحة، تعمّدا إدراج الأسئلة المفتوحة ضمن الصفحة الأولى للاستبيان وذلك بغرض الحصول على إجابات أكثر شفافية من المستجوبين قبل اطلاعهم على عبارات المحاور الرئيسة للدراسة، وذلك لأهمية مضمونها الذي يهدف إلى تحديد السلوكيات التي يجمع عليها العاملين بمجمع Condor على تأثيرها على تنمية راس المال البشري سواء بالسلب أو الإيجاب، وبغض النظر ما إن كان قد تم تناولها ضمن المحاور الرئيسية للبحث أم لا.

¹ المرجع السابق، ص324.

2-2- المحور الثاني، ويتضمن العزو السببي للعاملين والمسؤولين حول تنمية رأس المال البشري
تقوم نظرية العزو على عدّة افتراضات، أهمها:¹

- إننا نحاول تحديد أسباب سلوكنا وسلوك الآخرين، وذلك لأننا مدفوعين للبحث عن معلومات تساعدنا في تحديد العلاقة بين السبب والنتيجة:

- الأسباب التي نقدّمها لتفسير سلوكنا ليست عشوائية، بل هناك قواعد وضوابط تستطيع أن تفسّر لنا أسبابه؛
- الأسباب التي نحددها لنتائج سلوكنا تؤثر في سلوكنا الانفعالي وغير الانفعالي على المدى البعيد، مكونة بذلك نهجا لدى الفرد والمجتمع.

إن الهدف من استخدامنا هذا المقياس هو معرفة مكانة القيادة الإدارية مقارنة بالعوامل الأخرى سواء كانت داخلية أم خارجية، ثابتة أو غير ثابتة، قابلة للضبط أم لا، وذلك بالنسبة للعاملين والمسؤولين بمجمع Condor، ومن تم الاستفادة منها للتنبؤ حول ما إن كان اتباع أنماط القيادة الإدارية بمجمع Condor جاء عن دراية مسبقة (أي بشكل مدروس) بأهميتها في تنمية رأس المال البشري، أم انه جاء صدفة وبشكل عشوائي دون أي دراية بذلك، وذلك اعتماد على نموذج وينر Winer (1967) الذي يرجع الأسباب التي يعزو الأفراد نجاحهم أو فشلهم بها إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:²

- مركز السبب Center of Causality، ويعني مصدر السبب سواء كان داخليا لدى الفرد أو خارجيا عنه
 - الاستقرار Stability، يشير إلى الثبات أو التغيّر مع الوقت، فالسبب قد يكون دائما نسبيا أو متغيّرا
 - الضبط والتحكم Controllability، وتعبّر عن الأمور التي يكون للفرد مسؤولية حولها كالجهد على سبيل المثال
- فالفرد مسؤول عن مجهوداته التي يبذلها.

قمنا باستخدام أسلوب "السؤال متعدد الإجابات"، حيث توجد أمام المستجوب 8 خيارات، له إمكانية اختيار أكثر من خيار واحد، كما هو موضّح في الجدول الاتي:

الجدول رقم (18): ترتيب أسئلة العزو السببي للمستجوبين وفقا لنموذج وينر

داخلي		خارجي		
قابل للتحكم	غير قابل للتحكم	قابل للتحكم	غير قابل للتحكم	
الخيار رقم (2)	الخيار رقم (3)	الخيار رقم (5)	الخيار رقم (7)	ثابت
الخيار رقم (1)	الخيار رقم (4)	الخيار رقم (6)	الخيار رقم (8)	غير ثابت

المصدر: من إعداد الباحثة

¹ - ثائر غباري، أنماط العزو السببي للنجاح والفشل لدى الطلبة الجامعيين في ضوء متغيري الجنس وحرية اختيار التخصص، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 26، العدد2، 2012، ص192.

² - غسان بركات وآخرون، العزو السببي وعلاقته بدافعية الإنجاز الدراسي لدى عينة من الطلبة المتفوقين والعاديين في محافظة اللاذقية "دراسة ميدانية على عينة من طلبة الصف الثامن في محافظة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 40، العدد1، 2018، ص99

3-2- المحور الثالث: أنماط القيادة الإدارية الحديثة

تمثل في مجملها المتغير المستقل، أي: "المتغير الذي نعتد عليه في الوصول إلى التنبؤ"¹، وتعرف إجرائياً على أنّها: "أحدث أنماط القيادة الإدارية ظهوراً والتي تم تطوير نظرياتها في الألفية الثالثة، وتتوافق مع المستجدات الإدارية والاقتصادية المعاصرة، ويتم تبنيها من قبل مسؤولي مجمّع Condor الجزائر"، وتتكون من أربعة أبعاد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): التعريف الإجرائي لأنماط القيادة الإدارية الحديثة وقياسها

الترتيب	اسم النمط	التعريف الاجرائي	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
1	القيادة التشاركية	هي مزيج بين السلوك التبادلي والتحويلي والتوجيهي والعقابي في القيادة يهدف إلى إشراك العاملين وتمكينهم لتسخير جهودهم من أجل المجمّع Condor	7	Craig L. Pearce, Henry P. Sims Jr.(2002) Nicole M. Wild, 2015.
2	القيادة الروحية	هي نمط قيادي يسعى من خلاله القادة بمجمّع Condor، إلى توحيد جهود الجميع برفع درجات الإحساس بالانتماء إلى المجمّع والتفاؤل بالمستقبل والإيمان به من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.	6	(Peggy N. Malone, Louis W. Fry. 2003) (Louis W. Fry, Laura L. Matherly. 2006)
3	القيادة الأصيلة	هي مجموعة من السلوكيات الإيجابية المبنية على درجة عالية من الوعي الذاتي والأخلاقي والشفافية والمعالجة المتوازنة للقرارات من قبل مسؤولي مجمّع Condor.	6	(Antonio Veloso Bento, Maria Isabel Ribeiro. 2013)
4	القيادة الأخلاقية	هي مجموعة من السلوكيات الإيجابية المبنية على النزاهة والتوجيه الأخلاقي وتوضيح الأدوار، والاهتمام بالاستدامة.	7	(Karianne Kalshoven, Deanne N. Den Hartog b, Annebel H B. De Hoogh. 2011)
المجموع			26	

المصدر: من إعداد الباحثة

¹ عبد الكريم موسى أحمد فرج الله، مرجع سبق ذكره، ص13

2-4- المحور الرابع: مجالات تنمية رأس المال البشري

تمثل مجالات تنمية رأس المال البشري المتغيرات التابعة في هذه الدراسة، وسمي المتغير التابع تابعا، لأنه يتغير تبعا لتأثير المتغير المستقل¹، فالمتغير التابع هو المتغير المراد تقدير قيمته أو التنبؤ بها²، وتعزف تنمية رأس المال البشري إجرائيا بأنها: "ذلك التغير الإيجابي المدروس والواعي والفاعل في مهارات وخبرات ومعارف الأفراد العاملين بمجمع كوندور الجزائر بما يعزز قدراتهم الإبداعية".

تم تطوير مقياس لقياس مجالات تنمية رأس المال البشري من طرف الباحثة بالاعتماد على المصادر الموضحة في الجدول التالي:

¹ المرجع السابق، ص 21.

² نفس المرجع، ص 21.

الجدول رقم (20): التعريف الإجرائي لأبعاد تنمية رأس المال البشري وقياسها

الترتيب	اسم المجال	التعريف الإجرائي	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
1	جذب رأس المال البشري	هي قدرة مجمّع Condor على البحث عن العاملين الذين يمتلكون أفضل المواهب والخبرات والمعارف والمهارات واستقطابهم وجذبهم للعمل به	6	كندة، علي ديب، ماهر محسن مهرج، 2018 عبود سعاد، (2017).
2	تنشيط رأس المال البشري	دفع العاملين المتميزين بمجمّع Condor الى استخدام واستغلال مواهبهم وخبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم من اجل الابداع والابتكار بشكل مستمر	7	غانم أرزوقي العزاوي، 2013 رزكار علي احمد، أفسر علي مرادي، 2018 فريد خميلي، 2015 كندة، علي ديب، ماهر محسن مهرج، 2018
2	الاستثمار في رأس المال البشري	قدرة مجمّع Condor على رفع رصيد معارف وخبرات ومهارات العاملين في آداهم، من خلال تكوينهم وتدريبهم	6	كندة، علي ديب، ماهر محسن مهرج، 2018 عبود سعاد، (2017).
4	المحافظة على رأس المال البشري	تسخير الجهود المادية والمعنوية في مجمّع Condor من أجل ضمان بقاء العاملين المتميزين من ذوي المهارات والخبرات والمعارف العالية، وعدم مغادرتهم (تركهم) للمجمّع.	7	غانم أرزوقي العزاوي، 2013 حاكم احسوني، مكرود الكيالي، 2011 كندة، علي ديب، ماهر محسن مهرج، 2018:
المجموع			26	

المصدر: من إعداد الباحثة

3- بناء صحيفة الاستبيان الإحصائي (من الصورة الأولى إلى الصورة النهائية)

قمنا ببناء وتطوير صحيفة الاستبيان انطلاقاً من المحاور السابق ذكرها، فكان الشكل الأول للاستبيان على النحو الموضح في الجدول رقم (21)، حيث كان عدد الفقرات كما يلي:

الجدول رقم (21): عدد فقرات أبعاد متغيرات الدراسة

أبعاد تنمية رأس المال البشري		أنماط القيادة الإدارية الحديثة	
عدد الفقرات	البعد	عدد الفقرات	النمط
8	جذب رأس المال البشري	24	القيادة التشاركية
8	تنشيط رأس المال البشري	29	القيادة الروحية
7	الاستثمار في رأس المال البشري	15	القيادة الأصيلة
11	المحافظة على ر. م. ب	37	القيادة الأخلاقية

المصدر: من إعداد الباحثة

من أجل التحقق من مدى تعبير الاستبيان عن محتواه مبدئياً، قمنا بعرضه على المحكّمين الموضّحة أسماؤهم في الملحق رقم (7)، وكان من أهم الملاحظات التي أبدتها المحكمون، ما يلي:

- التخفيض في حجم تمهيد الاستبيان بغرض تقليل عدد الصفحات؛
 - المتغيرات الديمغرافية يفضّل أن تكون ضمن أسئلة مغلقة لتكون أكثر دقة؛
 - لا يجب تناول أبعاد كل نمط من أنماط القيادة الإدارية الحديثة على حدة، لأن ذلك يؤدي إلى تشعب الدراسة وعدم دقتها، وإنما يجب تناول الفقرات التي تعكس المفهوم الحقيقي للنمط القيادي؛
 - بعض الفقرات جاءت في صورة جمل مركبة يجب الفصل بين تلك الجمل؛
 - ضرورة حذف بعض العبارات في محور تنمية رأس المال البشري؛
 - توضيح المفهوم من مصطلح القائد، واستبداله بمصطلح أكثر دقة يسهل فهمه من المستجوبين؛
 - إعداد استبانة مزدوجة واحدة للمسؤولين والأخرى للعاملين.
- بعد الأخذ بعين الاعتبار جميع ملاحظات الأساتذة المحكمين، قمنا بإجراء التعديلات المناسبة، فأصبح عدد الفقرات كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): عدد فقرات الاستبانة المزدوجة

أبعاد تنمية رأس المال البشري		أنماط القيادة الإدارية الحديثة	
عدد الفقرات	البعد	عدد الفقرات	النمط
6	جذب رأس المال البشري	7	القيادة التشاركية
7	تنشيط رأس المال البشري	6	القيادة الروحية
6	الاستثمار في رأس المال البشري	6	القيادة الأصيلة
7	المحافظة على رأس المال البشري	7	القيادة الأخلاقية

المصدر: من إعداد الباحثة

ثم قمنا بزيارة ميدانية إلى مجمّع Condor، ثم بعرض تلك الاستبانة المزدوجة على 6 عاملين عشوائيا من مراكز وظيفية مختلفة، فكان السؤال المتكرر من هؤلاء الأفراد، هو حول ما إن كان عليهم أن يجيبوا وفقا لواقع المنظمة المجمّع، أم ما هو منشود ومراد من طرف المستجوب لصالح المجمّع، ما دفعنا لإضافة فقرة في أول كل محور لتوضيح ذلك الإبهام وتفادي وقوع أي خطأ في الإجابات نتيجة لذلك، لتكون صحيفة الاستبيان في شكلها النهائي كما هو موضّح في الملحق رقم (8)، جاهزة للتوزيع على أفراد العيّنة من أجل جمع البيانات المطلوبة.

4- تحديد الاستبيانات الإحصائية الصالحة للدراسة (التوزيع، الاسترجاع والقبول)

بعد تحديد حجم العيّنة الأدنى المناسب لتمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل (في المبحث السابق)، والمقدر بـ 362 مفردة، ومن أجل الحصول على أكبر درجة للثقة، واستنادا إلى قول: "إذا أراد الباحث نسبة ثقة $(1-\alpha)$ عالية عليه زيادة حجم العيّنة"¹، وإلى قول عبد الله عمر زين الكاف: "انه في بعض الأحيان كون أدوات جمع البيانات غير دقيقة، أو أن العاملين ليسوا على درجة عالية من المهارة، لهذا يتم اللجوء إلى زيادة حجم العيّنة لتقليل نسبة الخطأ"²، قامت الباحثة بتوزيع 509 صحيفة استبيان إحصائي بدلا من 362 استبيان، وذلك عملا بقول، الذي يعتبر أن حجم العيّنة الذي يتراوح بين 30 و500 مفردة، يعتبر ملائما لمعظم أنواع البحوث³، اضم إلى ذلك بالعودة إلى نتائج الحد الأدنى للعيّنات الفرعية يمكن ملاحظة أن الحد الأدنى الذي يمكنه تمثيل مجتمع الدراسة إما أن يساوي أو يزيد عن 27 اطار، إلا أن من شروط استخدام العينة العشوائية الطبقية: "أن يكون حجم العيّنة لكل فئة يجب أن لا يقل عن 30 مفردة"⁴، وبالتالي وجب زيادة عدد الإطارات لأكثر من 30 إطارا، وهو مبرر آخر لزيادة حجم العيّنة الموزعة.

عند حساب حجم العينات الفرعية المكوّنة للعيّنة الرئيسية، يتم الحصول على النتائج الآتية:

- عدد العمال التنفيذيين: 287 عامل تنفيذي؛
- عدد أعوان التحكم: 184 عون تحكم؛
- عدد إطارات: 38 إطارا.

وتجدر الإشارة إلى أننا قمنا بتوزيع الاستبيان الموجه للمسؤولين إلى الإطارات، والاستبيان الموجه للعاملين إلى فئة التنفيذيين، إما أعوان التحكم وباعتبارهم يتوسطون المركز الوظيفي ويحتلون مركزا مزدوجا يجعل منهم قادة ومرؤوسين في آن واحد، ومن أجل الحصول على إجابات أكثر شفافية ومصداقية وموضوعية، قامت الباحثة بتوزيع 92 استبيان لأعوان التحكم كمسؤولين (أ)، و92 استبيان آخر لأعوان التحكم الباقين كعاملين (ب)، والجدول رقم (23) التالي يوضّح نتائج توزيع واسترجاع الاستبيانات.

¹ عبد الله عمر زين الكاف، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² نفس المرجع، ص 98.

³ جبار عبد مضي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁴ نفس المرجع، ص 20.

الجدول رقم (23): عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة

الإطارات	أعوان التحكم	العاملين التنفيذيين	المجموع	حالة الاستبيانات
27	131	204	362	الحد الأدنى المطلوب
38	184	287	509	الاستبيانات الموزعة
00	30	47	77	الاستبيانات الضائعة
38	154	240	432	الاستبيانات المسترجعة
05	18	26	49	الاستبيانات المستبعدة
33	136	214	383	الاستبيانات المقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة

إن ما تجدر الإشارة إليه هو أن عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة يستوفي شروط العينة التطبيقية، بحيث لا يقل حجم أي من العينات الفرعية عن 30، كما أن الحجم 383 أكبر من الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب لتمثيل المجتمع والمقدر بـ 362، ما يشكل أمراً إيجابياً من حيث درجة زيادة درجة الثقة في البيانات المتوقع الحصول عليها من خلال هذه الاستبيانات، أضف إلى ذلك أن جدول "كريجزي ومورجان" الموضح في الملحق رقم (5)، يبين أن حجم العينة 383 يكفي لتمثيل مجتمع دراسة يزيد حجمه عن 75000 إلى غاية 100000 شخص، وأن دل ذلك على شيء فهو يدل على أن حجم العينة الصالح لإتمام الدراسة والذي توصلت إليه الباحثة بعد تصفية الاستبيانات هو لا يكفي فقط لتمثيل المجتمع وإنما يتجاوز الحد الأقصى المطلوب لتمثيل مجتمع الدراسة، وبالتالي فإن أي نتيجة يمكن التوصل إليها باستخدام نتائج الاستبيان ستمثل بدرجة مثالية، وستعبر بالضرورة عن المجتمع ككل (العاملين بمجمّع Condor).

إن ما يهم في صحيفة الاستبيان الإحصائي هي النتائج المترتبة عن المعطيات والمعلومات التي يقدمها المستجوب، والتي قد تفيد الباحث بشكل من الأشكال في تحديد مجموعة من الحلول، ورصد المقترحات الكائنة والممكنة والمحتملة، لفهم ظاهرة معينة وتفسيرها، وذلك في ضوء معطيات كمية معينة¹، من أجل ذلك وجب بداية التحقق من الصدق البنائي للاستبيان وثباته.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة جمع البيانات

1- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

إن الهدف من قياس الصدق الداخلي، هو التحقق ما إن كانت الفقرات المدرجة ضمن الاستبيان ترتبط بالأبعاد التي تنتهي إليها أم لا، بعبارة أخرى التأكد من صدق الفقرات في التعبير عن البعد الذي تنتهي إليه، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط لـ Spearman، لكل منها، هذه الأخيرة التي يستوجب أن تكون إيجابية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى شكل لا يتجاوز 5%.

¹ جميل حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

وقبل الانطلاق، في اختبار الصدق الداخلي للمحاور الأساسية للاستبيان، أي أبعاد محور أنماط القيادة الإدارية الحديثة، وأبعاد تنمية رأس المال البشري، سنقوم بداية بالتحقق من صدق أسئلة العزو السببي في التعبير عن مضمونه.

1-1- الصدق الداخلي لفقرات نموذج العزو السببي

الجدول(24): الصدق الداخلي لفقرات العزو السببي

الرقم	الفقرات الموضحة العوامل المساهمة في تنمية خبرات ومهارات ومعارف العاملين	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
1	درجة استعداد العاملين لأداء مهامهم	0.909	0.00
2	المجهودات المبذولة من طرف العاملين	0.891	0.00
3	قدرات العاملين العقلية "ذكائهم"	0.946	0.00
4	الحالات النفسية التي يمر بها العاملين "التعب، الراحة، الفرح، الحزن،"	0.728	0.00
5	نمط القيادة الإدارية الذي يتبناه (يتبعه) المسؤولين	0.899	0.00
6	التعاون فيم بين الزملاء العاملين	0.927	0.00
7	درجة سهولة أو صعوبة المهام أو الوظائف التي يقوم بها العاملين	0.862	0.00
8	الحظ	0.616	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق (9)

يتبين من الجدول (24) أعلاه، أن معاملات الارتباط بين كل فقرات العزو السببي لتنمية رأس المال البشري، والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 50%، وما هذا إلا إشارة على أن الارتباطات قوية. كما أنها ودالة إحصائياً، وذلك استناداً إلى قيمة p المعنوية، التي جاءت معدومة في جميع الفقرات ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي فإن الفقرات من 1 إلى 8 في الجدول(24)، صادقة في التعبير عن عزو العاملين بمجمّع كوندور الجزائر سبباً لتنمية رأس المال البشري بشكل جيد.

2-1- الصدق الداخلي لفقرات أبعاد أنماط القيادة الإدارية الحديثة

سنحاول فيما يأتي، التحقق من صدق الفقرات من 1 إلى 26، في التعبير عن كل نمط من أنماط القيادة الإدارية الذي تنتهي إليه، وهي على الترتيب: القيادة التشاركية، الروحية، الأصيلة والأخلاقية.

الجدول(25): الصدق الداخلي لفقرات بعد القيادة التشاركية

رقم الفقرة	نمط القيادة التشاركية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يحمّس المسؤولون العاملون على تقديم وتحقيق أكثر مما يتوقعون في عملهم	0.792	0.00
2	يشجع المسؤولون العاملون على تجربة أساليب جديدة في العمل	0.775	0.00
3	يحصل العاملون على المزيد من التعويضات من طرف مسؤوليهم في العمل عندما يؤدّون العمل المتفق عليه بشكل جيد	0.784	0.00
4	يشارك المسؤولون العاملون في تحديد الأهداف المتعلقة بأدائهم	0.790	0.00
5	يقدم المسؤولون تصورا شاملا للعمل، تاركين الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه	0.747	0.00
6	ينصح المسؤولون العاملون بتنسيق مجهوداتهم مع زملائهم، كفريق عمل	0.747	0.00
7	يشير المسؤولون ويؤنّبون العاملين، عندما لا يصل عملهم إلى المستوى المطلوب	0.553	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضّحة في الملحق (10)

يتبيّن من الجدول (25) أعلاه، أن معاملات الارتباط بين كل فقرات من فقرات القيادة التشاركية، والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 50%، وهذا إشارة على أن الارتباطات قوية. كما أنها ودالة إحصائية، وذلك استنادا إلى قيمة p المعنوية، التي جاءت معدومة في جميع الفقرات ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي فإن الفقرات من 1 إلى 7 في الجدول(25)، صادقة في التعبير عن القيادة التشاركية بشكل جيد.

الجدول(26): الصدق الداخلي لفقرات بعد القيادة الروحية

رقم الفقرة	نمط القيادة الروحية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8	يقدم المسؤولون رؤية واضحة وجذابة للعاملين	0.685	0.00
9	يؤمن المسؤولون بأنفسهم وبالمجمع، وهم مستعدّون "لفعل كل ما يتطلب الأمر" لضمان إنجاز مهامهم	0.754	0.00
10	يتجاوز المسؤولون مصالحهم الشخصية من أجل المصلحة العامة	0.757	0.00
11	يسير المسؤولون في نفس الاتجاه الذي تتبعه المنظمة قولا وعملا	0.709	0.00
12	يحقّز المسؤولون العاملون على الشعور بأن أعمالهم ذات مغزى شخصي بالنسبة لهم	0.759	0.00
13	يقيّم المسؤولون العامل كعضو "شخص مهم في المؤسسة"	0.661	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضّحة في الملحق (11)

يتبين من الجدول (26) أعلاه، أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القيادة الروحية، والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 50%، وهذا إشارة على أن الارتباطات قوية. كما أنها ودالة إحصائياً، وذلك استناداً إلى قيمة p المعنوية، التي جاءت معدومة في جميع الفقرات ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي فإن الفقرات من 8 إلى 13 في الجدول (26)، صادقة في التعبير عن القيادة الروحية بشكل جيد.

الجدول(27): الصدق الداخلي لفقرات بعد القيادة الأصيلة

رقم الفقرة	نمط القيادة الأصيلة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
14	يعتبر المسؤولون بالضبط عن ما يريدون	0.764	0.00
15	يعترف المسؤولون بالحقائق الصعبة ولا يخفونها	0.805	0.00
16	يظهر المسؤولون معتقدات تتوافق مع الأعمال والإجراءات التي يقومون بها	0.732	0.00
17	يلتمس المسؤولون وجهات النظر التي تتحدى مواقفهم المتجذرة (العميقة)	0.707	0.00
18	يعلم المسؤولون الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفهم بشأن القضايا المهمة	0.736	0.00
19	يبيد المسؤولون مدى فهمهم لكيفية تأثير اتخاذهم لإجراءات معينة على الآخرين	0.657	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق (12)

يتبين من الجدول (27) أعلاه، أن معاملات الارتباط بين كل فقرات القيادة الأصيلة، والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 50%، وهذا إشارة على أن الارتباطات قوية. كما أنها ودالة إحصائياً، وذلك استناداً إلى قيمة p المعنوية، التي جاءت معدومة في جميع الفقرات ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي فإن الفقرات من 14 إلى 19 في الجدول (27)، صادقة في التعبير عن القيادة الأصيلة بشكل جيد.

الجدول(28): الصدق الداخلي لفقرات بعد القيادة الأخلاقية

رقم الفقرة	نمط القيادة الأخلاقية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
20	يهتم المسؤولون كيف يشعر وكيف لا يشعر العاملین	0.711	0.00
21	لا يحمل المسؤولون العاملین المسؤولية عن المشاكل التي ليس لديهم سيطرة عليها	0.268	0.00
22	يظهر المسؤولون اهتماماً بقضايا الاستدامة: تدوير البقايا الصناعية، الحفاظ على البيئة..	0.652	0.00
23	يوضح المسؤولون العواقب المحتملة لسلوك غير أخلاقي يصدر من العاملین	0.692	0.00
24	يمدح المسؤولون العاملین الذي يتصرفون بناء على الإرشادات الأخلاقية	0.728	0.00
25	يوضح المسؤولون للعاملین من هو المسؤول وعن ماذا	0.649	0.00
26	يفي المسؤولون بوعودهم، وهم أشخاص محل ثقة لدى طرف العاملین	0.686	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق (13)

يتبين من الجدول (28) أعلاه، أن معاملات الارتباط بين كل فقرت من فقرات القيادة الأخلاقية، والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 50%، وهذا إشارة على أن الارتباطات قوية. كما أنها ودالة إحصائياً، وذلك استناداً إلى قيمة p المعنوية، التي جاءت معدومة في جميع الفقرات ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي فإن الفقرات من 20 إلى 26 في الجدول (28)، صادقة في التعبير عن القيادة الأخلاقية بشكل جيد.

توصلت جميع النتائج أعلاه، كل أن كل فقرة في محور أنماط القيادة الإدارية الحديثة، صادقة في التعبير عن البعد الذي تنتهي إليه مستوى جيد، ودو دلالة إحصائية عالية، ومن تم يمكن القول أن الصدق الداخلي متحقق في محور "أنماط القيادة الإدارية الحديثة".

3-1- الصدق الداخلي لفقرات أبعاد تنمية رأس المال البشري

سنحاول فيما يأتي، التحقق من صدق الفقرات من 27 إلى 52، في التعبير عن كل مجال من مجالات تنمية رأس المال البشري الذي تنتهي إليه، وهي على الترتيب: جذب رأس المال البشري، تنشيط رأس المال البشري، استثمار رأس المال البشري والمحافظة على رأس المال البشري.

الجدول (29): الصدق الداخلي لفقرات بعد "جذب رأس المال البشري"

رقم الفقرة	جذب رأس المال البشري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
27	يتقدم المتميزون في دفعاتهم من أصحاب الشهادات الأكاديمية لطلب العمل لدينا بالمؤسسة	0.747	0.00
28	يمثل حديثي التخرج نسبة معتبرة من الخريجين المتقدمين للتوظيف في المؤسسة	0.757	0.00
29	تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي الخدمات الطويلة من أجل تعيينهم في المناصب الحساسة (للاستفادة من خبراتهم)	0.732	0.00
30	تجذب المؤسسة نسبة معتبرة من ذوي الخصائص الإبداعية المتميزة للعمل لديها	0.739	0.00
31	يعتبر الموهوبون من بين أكثر الأفراد إقبالا على طلب العمل بمؤسستنا	0.733	0.00
32	يتمتع الأفراد المستقطبين بالمؤسسة بحالة صحية جيّدة	0.660	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق (14)

يتبين من الجدول (29) أعلاه، أن معاملات الارتباط بين كل فقرت من فقرات جذب رأس المال البشري، والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 50%، وهذا إشارة على أن الارتباطات قوية. كما أنها ودالة إحصائياً، وذلك استناداً إلى قيمة p المعنوية، التي جاءت معدومة في جميع الفقرات ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي فإن الفقرات من 27 إلى 32 في الجدول (29)، صادقة في التعبير عن جذب رأس المال البشري بشكل جيد.

الجدول(30): الصدق الداخلي لفقرات بعد "تنشيط رأس المال البشري"

رقم الفقرة	تنشيط رأس المال البشري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
33	تظهر مواهب ومهارات العاملين جليا في أداهم لأعمالهم (يقومون بتوظيفها)	0.705	0.00
34	يطرح العاملون أفكار إبداعية تطويرية عند مشاركتهم في الاجتماعات واللقاءات	0.777	0.00
35	تكتشف المؤسسة مواهب العاملين بفضل تسخيرها لمجموعة من الخبراء المختصين الذين يعتمدون أساليب حديثة من اجل ذلك	0.742	0.00
36	يتنافس العاملون فيما بينهم من أجل طرح أفكار إبداعية وتطويرية في وظائفهم	0.730	0.00
37	يتلقى العاملون حوافز مادية ومعنوية تزيد رغبتهم في توظيف المزيد من المهارات في عملهم	0.714	0.00
38	يوجد بالمؤسسة نادي رياضي يقوم من خلاله العاملين بتدريبات ترفع لياقتهم البدنية ومستويات تركيزهم	0.749	0.00
39	يحرص العاملون على مواكبة متطلبات العصر من خلال الاستمرار في توظيف مهارات التفكير الخلاق	0.738	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق (15)

يتبين من الجدول (30) أعلاه، أن معاملات الارتباط بين كل فقرات من فقرات تنشيط رأس المال البشري، والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 50%، وهذا إشارة على أن الارتباطات قوية. كما أنها ودالة إحصائية، وذلك استنادا إلى قيمة p المعنوية، التي جاءت معدومة في جميع الفقرات ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي فإن الفقرات من 33 إلى 39 في الجدول(30)، صادقة في التعبير عن تنشيط رأس المال البشري بشكل جيد.

الجدول(31): الصدق الداخلي لفقرات بعد "الاستثمار رأس المال البشري"

رقم الفقرة	الاستثمار في رأس المال البشري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
40	يخضع العاملون في العمل إلى دورات تكوينية تتوافق مع متطلبات أعمالهم	0.713	0.00
41	يتلقى العمال تعليم ذو جودة عالية داخل المؤسسة	0.755	0.00
42	يتم تدريب العمال في المؤسسة على العمل لدى مدربين أكفاء بما يعزز مهاراتهم العملية	0.742	0.00
43	يشارك العاملون في تعزيز جودة تدريبهم من خلال المشاركة في تحديد احتياجاتهم التدريبية	0.737	0.00
44	يخضع العمال المتخلفين تدريباً (الذين حصلوا على نتائج متدنية) الى دورات استدرابية إضافية	0.705	0.00
45	يعمل العاملون على زيادة مهاراتهم من خلال التطوير الذاتي (التعلم الفردي حول العمل) خارج أوقات العمل	0.634	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق (16)

يتبين من الجدول (31) أعلاه، أن معاملات الارتباط بين كل فقرت من فقرات استثمار رأس المال البشري، والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 50%، وهذا إشارة على أن الارتباطات قوية. كما أنها ودالة إحصائياً، وذلك استناداً إلى قيمة p المعنوية، التي جاءت معدومة في جميع الفقرات ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي فإن الفقرات من 39 إلى 45 في الجدول (31)، صادقة في التعبير عن استثمار رأس المال البشري بشكل جيد.

الجدول (32): الصدق الداخلي لفقرات بعد "المحافظة على رأس المال البشري"

رقم الفقرة	المحافظة على رأس المال البشري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
46	ينشر العاملین ويتبادلون معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم مع زملائهم في العمل	0.705	0.00
47	يقوم العاملین بالمؤسسة بالمشاركة في تقييم مدى تأثير البرامج التدريبية على مهاراتهم	0.773	0.00
48	يشعر العاملین بالرضا عن المكافآت التي يحصلون عليها مقابل أفكارهم الجديدة والمتجددة	0.769	0.00
49	يتم احترام وتقدير العاملین الموهوبين من قبل المسؤولين المباشرين عنهم في العمل	0.723	0.00
50	تنفق مهارات وخبرات العاملین الإبداعية مع المناصب التي يشغلونها	0.781	0.00
51	تتميز البرامج التدريبية والتعليمية بالحدثة بشكل يحدد مهاراتهم ومعارفهم العملية	0.724	0.00
52	يتم تشخيص ومعالجة المشاكل الصحية التي قد تؤثر على مهارات ومعارف العاملین أثناء أداؤهم عملهم	0.643	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق (17)

يتبين من الجدول (32) أعلاه، أن معاملات الارتباط بين كل فقرت من فقرات المحافظة على رأس المال البشري، والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 50%، وهذا إشارة على أن الارتباطات قوية. كما أنها ودالة إحصائياً، وذلك استناداً إلى قيمة p المعنوية، التي جاءت معدومة في جميع الفقرات ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي فإن الفقرات من 46 إلى 52 في الجدول (32)، صادقة في التعبير عن المحافظة على رأس المال البشري بشكل جيد.

توصلت جميع النتائج أعلاه، إلى أن كل فقرة (عبارة) في محور أنماط القيادة الإدارية الحديثة هي صادقة في التعبير عن البعد الذي تنتمي إليه بمستوى جيد، وبدلالة إحصائية عالية، ومن تم يمكن القول أن الصدق الداخلي متحقق في محور "أنماط القيادة الإدارية الحديثة"، وذات الشيء تحقق في محور تنمية رأس المال البشري، وبالتالي صدق عباراتها، ما يدعونا للاعتراف بأن أداة الدراسة صادقة داخلياً.

2- الصدق البنائي (الخارجي)

من خلاله يتم قياس صدق الاتساق البنائي للأبعاد، أي مدى ارتباط كل بعد في الاستبيان بالمحور الذي يمثله، وسيتم ذلك من خلال حساب معامل ارتباط Pearson بين معدل كل بعد على حدا، وبين المعدل الكلي للمحور الذي ينتهي إليه، ثم بالنسبة للمعدل الكلي لفقرات الاستبيان، على النحو التالي.

الجدول (33): قياس صدق الاتساق البنائي للاستبيان

الارتباط مع الاستبيان ككل	الارتباط مع المحاور		عدد الفقرات	الأبعاد	الترتيب
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط			
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أنماط القيادة الإدارية الحديثة			
0.00	0.820	0.00	0.877	7	1 القيادة التشاركية
0.00	0.857	0.00	0.913	6	2 القيادة الروحية
0.00	0.835	0.00	0.895	6	3 القيادة الأصيلة
0.00	0.785	0.00	0.819	7	4 القيادة الأخلاقية
تنمية رأس المال البشري					
0.00	0.818	0.00	0.843	6	5 جذب رأس المال البشري
0.00	0.832	0.00	0.900	7	6 تنشيط رأس المال البشري
0.00	0.854	0.00	0.893	6	7 استثمار رأس المال البشري
0.00	0.796	0.00	0.842	7	8 المحافظة على رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الموضحة في الملاحق (18)، (19).

إن جميع قيم معاملات الارتباط ل Pearson كبيرة جدا تفوق 50% بكثير، سواء بين كل بد والمحور الذي ينتهي إليه، وبين الأبعاد والاستبيان ككل، وبما أن جميع القيم دالة إحصائية عند مستوى المنوية 5%. فهذا دليل على أن كل من القيادة التشاركية، الروحية، الأخلاقية والأصيلة تعبر بشكل جيد عن أنماط القيادة الإدارية الحديثة، وان جذب رأس المال البشري، تنشيطه، استثماره والمحافظة عليه تمثل بقوة جوانب تنمية رأس المال البشري، ويشير ارتباط تلك الأبعاد بالمدل الكلي للاستبيان إلى صدق الاتساق البنائي للاستبيان.

3- ثبات أداة جمع البيانات

إن صدق أداة الدراسة غير كاف للحكم على صلاحيتها، وإنما ينبغي التحقق من الثبات، خاصة وأن الصدق لا يعني الثبات، في حين أن الثبات قد يدل على صدق الاستبيان، والمقصود بالثبات هو إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم توزيع ذات الاستبيان على نفس عينة الدراسة، بعد فترة من الزمن. وسيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل Cronbach's Alpha.

الجدول(34): معامل الثبات Cronbach's Alpha

المحاور	ترتيب البعد	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل Cronbach's Alpha
أنماط القيادة الإدارية الحديثة	1	القيادة التشاركية	7	0.894
	2	القيادة الروحية	6	0.850
	3	القيادة الأصيلة	6	0.874
	4	القيادة الأخلاقية	7	0.846
تنمية رأس المال البشري	1	جذب رأس المال البشري	6	0.878
	2	تنشيط رأس المال البشري	7	0.886
	3	الاستثمار في رأس المال البشري	6	0.868
	4	المحافظة على رأس المال البشري	7	0.890
الاستبيان ككل				0.971

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملاحق (20)، (21)، (22).

إن أدنى قيمة لمعامل Cronbach's Alpha يمكن الحكم على أساسها أن الاستبيان ثابت هي 0.6، وبالرجوع إلى الجدول أعلاه، يتبين أن قيمة Cronbach's Alpha تجاوزت 95% بالنسبة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة، وكذا بالنسبة لتنمية رأس المال البشري، كل على حدا، كما أن قيمة المعامل للاستبيان الكلي أعلى منها في كل محور وهي قريبة جدا من الواحد، ومن ثم فإن تبيان المجتمع قريب جدا من تباين عينة الدراسة، ومن ثم فإن ثبات الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة ممتاز.

من خلال نتائج قياس الصدق والثبات، التي جاءت بدرجات عالية جدا، يمكن القول أن الأداة صالحة بشكل ممتاز لإتمام هذه الدراسة.

المبحث الثالث: التعرف على واقع متغيرات الدراسة في مجمع Condor

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة التي تعنى بمستويات تنمية رأس المال البشري وتبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة، ينبغي بداية تحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجموعة. وهذا ما سنحاول تناوله ضمن المطلب الأول.

المطلب الأول: تحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات

إن الاختبارات الإحصائية هي: "مجموعة من الإجراءات الإحصائية تستخدم لتقدير معالم المجتمع، أو لاختبار الفرضيات الإحصائية بالقبول أو الرفض"¹، يقول حيدر عبد الكريم محسن الزهيري (2017): "إن اختيار اختبار إحصائي غير مناسب يؤدي إلى الحصول على نتائج مضللة، من أجل ذلك ينبغي على الباحث بداية تحديد نوع اختبار الدلالة المناسب، قبل تحديد الاختبار نفسه"²، لهذا سنحاول فيما يأتي تحديد نوع اختبار الدلالة أولاً.

1- تحديد نوع اختبار الدلالة المناسب: Type of Significance tests

هناك نوعين من اختبارات الدلالة، يسمى النوع الأول اختبارات الدلالة المعلمية Parametric Significance tests، ويسمى النوع الثاني اختبارات الدلالة اللامعلمية: Nonparametric Significance tests.

تمكن الاختبارات المعلمية الباحث من فرض الفرضية الصفرية، وتوجد العديد من الافتراضات التي لا يمكن اختبارها باختبارات لا معلمية، وبالتالي فهي أقوى منها³، ومع ذلك لا ينبغي إنكار أن الإحصاءات اللامعلمية، هي الأسلوب الوحيد الممكن استخدامه في حالة العينات الصغيرة جداً، إلا إذا كان توزيع المجتمع معروفاً تماماً⁴، لكون استخدامها لتحليل بيانات موزعة طبيعياً، يعد فقداً للبيانات⁵.

عموماً الاختبارات المعلمية أقوى من الاختبارات اللامعلمية، ولكن في حالة عدم الوفاء بالافتراضات الأساسية للاختبار تكون الاختبارات اللامعلمية أقوى كفاءة⁶، وإن لم تتوفر الشروط المطلوبة لتطبيق الاختبارات المعلمية، يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية⁷.

¹ محمد عبد الاله الطيبي، محمود احمد أبو سمرة، مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019، ص 209.

² حيدر عبد الكريم محسن الزهيري، مناهج البحث التربوي: Education Research methods، مركز دبيونو لتعليم التفكير، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص 381

³ نفس المرجع، ص 381

⁴ إسماعيل الفقي وآخرون، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS- WIN، دار مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2012، ص 242

⁵ نفس المرجع، ص 243

⁶ قاسم أحمد عامر، مرجع سبق ذكره، ص 81

⁷ إسماعيل الفقي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 242

وتعرف الاختبارات المعلميّة بأنّها مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تتطلب تحقق افتراضات محددة حول المجتمع الذي تسحب منه العيّنة، ومن هذه الافتراضات:¹

- إن بيانات المجتمع موزعة توزيعاً طبيعياً؛
- تجانس تباين العينات؛
- إن تكون عيّنات مستقلة.

من بين هذه الاختبارات، اختبار t، اختبار z، تحليل التباين الأحادي.

مما سبق يتضح أن الفارق الذي يحول بين الاعتماد على الاختبارات المعلمية دون الاختبارات اللامعلمية، هو توزّع لبيانات طبيعياً، من أجل ذلك وجب اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات للتحقق من مدى إمكانية اعتماد اختبارات معلمية في الدراسة أم لا.

2- اختبار التوزيع الطبيعي: Normal distribution لبيانات الدراسة

التوزيع الطبيعي هو عبارة عن توزيع نظري للبيانات المتجمّعة ويظهر على شكل جرس مقلوب سمي (منحنى كاوس)، ويكون التوزيع متماثلاً عندما تتطابق فيه قيم النزعة المركزية (الوسيط المتوسط والمنوال)، ويتوقف الحصول على منحنى التوزيع الطبيعي للبيانات على طبيعة العيّنة²، توجد اختبارات عديدة من خلالها يتم التحقق من توزع البيانات طبيعياً، ولقد قمنا بالتحقق من توزع البيانات طبيعياً من خلال اختبار kolmogrov-Smirnov، حيث انه كلما زاد حجم العيّنة عن 35 مفردة، أمكن الحصول على قيمة الاختبار المعيارية، وفقاً للصيغة الآتي ذكرها:³

$$D = 1.36 / \sqrt{n}$$

وبما أن حجم العيّنة هو 383، فإن قيمة D المعيارية هي: D = 0.07

¹ محمد عبد الاله الطيبي، محمود احمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 209.

² عايد كريم، عبد عون الكتاني، مقدّمة في الإحصاء وتطبيقات SPSS، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2014.

³ Cooper, D. R. & Schindler, P.S. Business research methods (12 th edn), Boston : Mc Graw-Hill, 2014, P623

الجدول رقم (35): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

الرقم	الأبعاد	إحصاءه Kolmogorov- Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
1	القيادة التشاركية	0.206	0.07	D < K-S	تتوزع طبيعياً
2	القيادة الروحية	0.210	0.07	D < K-S	تتوزع طبيعياً
3	القيادة الأصيلة	0.205	0.07	D < K-S	تتوزع طبيعياً
4	القيادة الأخلاقية	0.213	0.07	D < K-S	تتوزع طبيعياً
5	جذب رأس المال البشري	0.235	0.07	D < K-S	تتوزع طبيعياً
6	استثمار رأس المال البشري	0.227	0.07	D < K-S	تتوزع طبيعياً
7	تنشيط رأس المال البشري	0.204	0.07	D < K-S	تتوزع طبيعياً
8	المحافظة على رأس المال البشري	0.237	0.07	D < K-S	تتوزع طبيعياً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق رقم (23)

استناداً إلى نتائج اختبار توزع البيانات طبيعياً، تبين أنّ البيانات فعلاً تتوزع طبيعياً، ومن ثم يتسنى لنا القول بأن الاختبارات المعلمية هي الاختبارات الأنسب لإجراء هذه الدراسة، وتحليل بياناتها.

3- الاختبارات المعلمية المناسبة لتحليل البيانات

3-1- اختبار T

يتم استخدام اختبار T ستودنت في حالة عينة واحدة بأخذ الفروق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع الذي يفرضه الباحث¹، حيث تم افتراض القيمة 3 للمتوسط كونها تعبر عن الحياد وفقاً لمقياس ليكرت.

3-2- اختبار تحليل التباين الأحادي

قام العالم رونالد فيشر Fisher بوضع اختبار إحصائي جديد يلبي الحاجة إلى مقارنات بين متوسطات حسابية متعددة، عرف بتحليل التباين Analysis of variance (ANOVA)، وتحليل التباين الأحادي أو البسيط (ONE- WAY) هو أشهر أنواعه².

وهو أسلوب (اختبار) إحصائي يستخدم لفحص فيما إذا كان هناك فرق دال إحصائياً بين متوسطي مجموعتين فأكثر من مجموعات العينة العشوائية محل الدراسة عند مستوى دلالة معين³، وسيتم استخدام هذا الاختبار من أجل

¹ <https://www.manaraa.com/post/2281/%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%B1-.>، visité le : 05/09/2019

² محمد عبد الاله الطيبي، محمود احمد او سمرة، مرجع سبق ذكره، ص221.
³ نفس المرجع، ص221.

معرفة، ما إن كان هناك فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وحول أبعاد تنمية رأس المال البشري، وفقا لمركزهم الوظيفي وللبعض المتغيرات الديمغرافية المؤثرة على هذا الأخير.

3-3- معامل الارتباط بيرسون (r) Pearson Product Moment Correlation Coefficient

تختلف معاملات الارتباط عن بعضها البعض تبعاً لطبيعة المتغيرات المعنية، ويعد معامل ارتباط بيرسون Pearson، أكثر معاملات الارتباط استخداماً، في حين تعد المعاملات الأخرى حالات خاصة من معامل ارتباط بيرسون، يستخدم معامل الارتباط بيرسون، لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيرات المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات مستقلة أو مستمرة، ويشترط تساوي عدد الحالات بين المتغيرين¹.

سيتم استخدام هذا الاختبار، وذلك بغرض معرفة مدى ارتباط أنماط القيادة الإدارية ببعضها البعض، وكذا ارتباط أبعاد تنمية رأس المال البشري ببعضها البعض، تم ارتباط أنماط القيادة الإدارية الحديثة بأبعاد تنمية رأس المال البشري.

3-4- معامل التحديد: Determination Coefficient

يساوي مربع معامل لارتباط، أي R^2 ، وقيمة معامل التحديد تكون موجبة دائماً وتتراوح بين الصفر والواحد، ويعبر معامل التحديد عن نسبة التغير في المتغير المستقل الذي يفسر التغير في المتغير التابع²، وسيتم حساب هذا المعامل بغرض تحديد درجة تفسير أنماط القيادة الإدارية لأبعاد تنمية رأس المال البشري التي تؤثر فيها.

3-5- الأرجحية العظمى: Maximum likelihood (ML)

تستخدم هذه الطريقة في مجال النمذجة بالمعادلات البنائية، وذلك بغرض تقدير براميات النموذج، تحت افتراض الاعتدالية والتحديد الصحيح للنموذج وحجم عينة كاف تنتج طريقة ML تقديرات للبراميات وأخطاء معيارية غير متحيزة وثابتة، في حين لا يمكن استخدامها في حال عدم توفر شرط الاعتدالية³، وسيتم الاعتماد عليها وذلك من أجل تقدير براميات النموذج بالاعتماد على النمذجة البنائية، في الحالتين الآتيتين:

3-6- تحليل المسار Path analysis.

يستند أسلوب تحليل المسار إلى وجود نماذج سببية بافتراض وجود علاقة خطية سببية بين (السبب، الأثر)⁴، ويهدف تحليل المسار إلى الكشف عن العلاقة السببية بين المتغيرات وقياس الآثار المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة

¹ حيدر عبد الكريم محسن الزهيري، مرجع سبق ذكره، ص 319.

² مجيد الكرخي، تخطيط وتقويم البرامج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 38

³ حجاج غانم، التحليل العاملي نظرياً وعملياً في العلوم الإنسانية والتربوية، عالم الكتب، مصر، 2013، ص 101

⁴ مها صلاح عسكر الشمري، تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2017، ص 195.

على المتغير التابع¹، ويستخدم لقياس تأثيرين مختلفين هما التأثير المباشر والتأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير المعتمد²،

ويتم حساب تحليل المسار من خلال الخطوات التالية:³

- افتراض نموذج سببي يتحدد فيه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ويبنى ذلك على أساس الاطار النظري للدراسة؛
- تحسب أوزان الانحدار المعيارية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- تحذف المسارات التي تقل قيم معاملاتها الارتباطية عن (0.5)
- يعاد حساب أوزان الانحدار المعيارية من تحليل الانحدار المتعدد لتقدير قيم معاملات المسار الجديدة في النموذج السببي المعدل (بعد الحذف)؛
- للتأكد من صحة النموذج السببي يتم مقارنة التباين المشترك (R^2) الموضّح في النموذج السببي الأساسي والتباين المشترك (R^2) الموضح في النموذج السببي بعد الحذف (المعدّل) للعينّة.

المطلب الثاني: أبعاد تنمية رأس المال البشري بمجمّع Condor الجزائر

من المعروف، استناداً إلى الجانب النظري أن تنمية رأس المال البشري تتم من خلال أربعة جوانب أو مجالات رئيسية، هي جذب رأس المال البشري، تنشيطه، استثماره والمحافظة عليه، وانطلاقاً من نتائج حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينّة الدراسة، وانحرافاتهم عنها، إضافة إلى الأوزان النسبية لتلك الاستجابات ودلالاتها الإحصائية، وبالاعتماد على اختبار t، للعينّة الواحدة (One Sample T Test)، ومقارنتها مع قيمته الجدولية المقدّرة بـ 1.960، سنحاول فيما يأتي تحليل المجالات التي يتم على أساسها تنمية رأس المال البشري في مجمّع كوندور الجزائر.

1- مستوى جذب رأس المال البشري في مجمّع كوندور الجزائر

يتفق أفراد عينّة الدراسة بشدّة على أن مجمّع كوندور الجزائر يقوم بجذب رأس المال البشري وذلك بمستويات عالية (حيث يقدر الوزن النسبي لاستجاباتهم بـ 75.24%)، بانحراف معياري ضعيف يقدر بـ (0.66665)، ولهذه النتيجة دلالة إحصائية جيّدة كون قيمة p معدومة.

¹ سمّية علي عبد الوارث، البحث التربوي والنفسي دليل تصميم البحوث، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2011، ص 160

² مها صلاح عسكر الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 195.

³ سمّية علي عبد الوارث، مرجع سبق ذكره، ص 160

الجدول(36): مستوى جذب رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر

رقم الفقرة	جذب رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار t	مستوى الدلالة
27	يتقدم المتميزون في دفعاتهم من أصحاب الشهادات الأكاديمية لطلب العمل لدينا بالمؤسسة	3.577	0.9808	71.54	11.514	0.00
28	يمثل حديثي التخرج نسبة معتبرة من الخريجين المتقدمين للوظيفة في المؤسسة	3.749	0.8312	74.98	17.643	0.00
29	تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي الخدمات الطويلة من أجل تعيينهم في المناصب الحساسة (للاستفادة من خبراتهم)	3.820	0.8661	76.4	18.525	0.00
30	تجذب المؤسسة نسبة معتبرة من ذوي الخصائص الإبداعية المتميزة للعمل لديها	3.807	0.7721	76.14	20.451	0.00
31	يعتبر الموهوبون من بين أكثر الأفراد إقبالا على طلب العمل بمؤسستنا	3.770	0.7856	75.4	19.187	0.00
32	يتمتع الأفراد المستقطبين بالمؤسسة بحالة صحية جيّدة	3.849	0.8208	76.98	20.238	0.00
	جذب رأس المال البشري	3.7620	0.66665	75.24	0.7619	7

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضّحة في الملحق (28)

بشيء من التفصيل، يتفق الجميع على أن المتميزين في دفعاتهم من أصحاب الشهادات الأكاديمية يتقدمون لطلب العمل بمجمّع كوندور الجزائر، ولكن هناك انحراف في استجاباتهم حول هذا الأمر (0.9808)، ما يدل على أن طالبي العمل بالمجمّع قد لا يكونون جميعا من المتميزين في دفعاتهم، في حين لا يوجد انحراف حول ما أن كان هؤلاء المتقدمين للعمل بالمجمّع من حديثي التخرج، رغم أن هؤلاء المتقدمين من متميزين وحديثي التخرج قد ينجذبون للعمل في مجمع كوندور الجزائر، إلا أن الموهوبين حسب رأي عينة الدراسة (الوزن النسبي يساوي 75.4%، والانحراف المعياري يقل عن 1)، هم أكثر الأشخاص انجذابا للعمل بالمجمع، وربما يمثلون الفئة المرغوبة بشدة للعمل بالمجمع، إذ أن تركيز المجمع في اجتذاب العاملين يدور حول خصائصهم الإبداعية المتميزة بدرجة أكبر (حيث قدر الوزن النسبي لاستجاباتهم بـ 76.14)، شرط أن يتمتعوا بحالة صحيّة جيّدة (76.98%).

2- مستوى تنشيط رأس المال البشري في مجمع كوندور الجزائر

يشير الجدول (37)، الآتي إلى أن تنشيط رأس المال البشري يتم بمستوى عال جدا في مجمع كوندور الجزائر، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول مستوى تنشيط رأس المال البشري بـ 3.7956، وذلك بانحراف معياري صغير جدا، وبقيمة اختبار $t=23.666$ محسوبة تفوق قيمته الجدولية، ومستوى معنوية ذو دلالة إحصائية جيدة ($p=0$).

الجدول (37): مستوى تنشيط رأس المال البشري بمجمع كوندور الجزائر

رقم الفقرة	استثمار رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار t	مستوى الدلالة
33	تظهر مواهب ومهارات العاملين جليا في أدايم لأعمالهم (يقومون بتوظيفها)	3.752	0.9029	75.04	16.298	0.00
34	يطرح العاملين أفكار إبداعية تطويرية عند مشاركتهم في الاجتماعات واللقاءات	3.854	0.8022	77.08	20.829	0.00
41	تكتشف المؤسسة مواهب العاملين بفضل تسخيرها لمجموعة من الخبراء المختصين الذين يعتمدون أساليب حديثة من أجل ذلك	3.807	0.8709	76.14	18.131	0.00
42	يتنافس العاملين فيما بينهم من أجل طرح أفكار إبداعية وتطويرية في وظائفهم	3.828	0.7904	76.56	20.494	0.00
43	يتلقى العاملين حوافز مادية ومعنوية تزيد رغبتهم في توظيف المزيد من المهارات في عملهم	3.802	0.8328	76.04	18.837	0.00
44	يوجد بالمؤسسة نادي رياضي يقوم من خلاله العاملين بتدريبات ترفع لياقاتهم البدنية ومستويات تركيزهم	3.731	0.9171	74.62	15.600	0.00
45	يحرص العاملين على مواكبة متطلبات العصر من خلال الاستمرار في توظيف مهارات التفكير الخلاق	3.796	0.8471	75.92	18.398	0.00
0.00	تنشيط رأس المال البشري	3.7956	0.65791	75.912	23.666	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق (29)

يتم تنشيط رأس المال البشري في مجمع كوندور الجزائر، بفضل المنافسة الشديدة والشريفة بين العاملين من أجل طرح أفكار أكثر إبداعية وتطويرا لوظائفهم، ويتفق جميع أفراد عينة الدراسة على أن هذا السلوك يحدث فعلا في المجمع ويشير إلى ذلك قيمة الوزن النسبي المقدر بـ 76.56، وما يقابلها من انحراف معياري ضعيف جدا عن متوسط الاستجابات، قدر بـ 0.7904، كما أن توظيف العاملين لمهاراتهم بشكل مستمر ومتزايد كلما كان هنالك دعم لهم بالحوافز المادية والمعنوية، وتنبغي الإشارة إلى أن رغبتهم في مواكبة العصر تعتبر واحدة من بين أهم الحوافز التي تشعل تفكيرهم الخلاق (الوزن النسبي

يساوي (75.92)، إن المثير للانتباه هو أن العاملين يكونون أكثر نشاطا من حيث إبراز قدراتهم الفكرية الإبداعية، عند اجتماعهم مع زملائهم في الملتقيات أو الاجتماعات المختلفة (77.08)، وهذا اهم عنصر يظهر تنشيط رأس المال البشري فيه بمجمّع كوندور الجزائر، اضعف إلى ذلك ما يبذله المجمع من جهود لاكتشاف المواهب والمهارات المكبوتة ومن تم تنشيطها، من خلال الاستعانة بخبراء ومتخصصين في هذا المجال (الوزن النسبي =76.14).

إن جميع الطرق السابق ذكرها تحتل تقريبا أولوية واحدة من اجل تنشيط رأس المال البشري، ما عدا الاهتمام باللياقة البدنية للعاملين، من خلال ترفيمهم بتوفير نوادي رياضية لهم داخل المجمع، إذ يبدو أن هناك انحرافا كبيرا في استجابات المبحوثين بهذا الشأن (0.9171)، إذ لا يشجع المجمع ذلك في تنشيط رأس المال البشري بقوة، ينبغي التنويه إلى أن جميع قيم t المحسوبة اكبر من قيمته الجدولية، وان جميع النتائج المتعلقة بتنشيط راس المال البشري لها دلالة إحصائية قوية، ما يدل على أن المجمع فعلا يقوم بتنشيط رأس المال البشري بمستوى جيد.

3- مستوى استثمار رأس المال البشري في مجمّع كوندور الجزائر

بناء على قيمة اختبار t المحسوبة، والمقدّرة بـ 22.076 الأكبر بكثير من 1.960، إضافة إلى قيمة p الدالة إحصائية، يتسنى للباحث قبول الفرضية القائلة بأن مجمّع كوندور الجزائر ينعي رأس ماله البشري من خلال الاستثمار في تعليم الأفراد العاملين لديهم بغية الرفع من درجة تمكّنهم من أعمالهم، ومن تم زيادة معارفهم ومهاراتهم في العمل.

الجدول(38): درجة استثمار راس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر

رقم	تنشيط رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار t	مستوى الدلالة
33	يخضع العاملين في العمل إلى دورات تكوينية تتوافق مع متطلبات أعمالهم	3.749	0.9378	74.98	15.638	0.00
34	يتلقى العمال تعليم ذو جودة عالية داخل المؤسسة	3.799	0.9059	75.98	17.259	0.00
35	يتم تدريب العمال في المؤسسة على العمل لدى مدربين أكفاء بما يعزز مهاراتهم العملية	3.843	0.9104	76.86	18.129	0.00
36	يشارك العاملين في تعزيز جودة تدريبهم من خلال المشاركة في تحديد احتياجاتهم التدريبية	3.775	0.8960	75.5	16.937	0.00
37	يخضع العمال المتخلفين تدريباً (الذين حصلوا على نتائج متدنية) إلى دورات استدرابية إضافية	3.755	0.8636	75.1	17.099	0.00
38	يعمل العاملين على زيادة مهاراتهم من خلال التطوير الذاتي (التعلم الفردي حول العمل) خارج أوقات العمل	3.815	0.8948	76.3	17.817	0.00
0.00	استثمار رأس المال البشري	3.7894	0.69979	75.788	22.076	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضّحة في الملحق (30)

إن استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول ملاءمة الدورات التدريبية التي يتلقونها مع ما تتطلبه أعمالهم، أو كفاءة مدربيهم، وجودة التكوين الذي يخضعون له، جميعها لاقت انحرافات عالية تكاد تصل إلى 1، فرغم أن قيمة المتوسط الحسابي تفوق 3.70 لكل منها، إلا أنها غير كافية لتدل على أن هذه الأمور تتحقق بقوة. ويمكن تفسير تلك الانحرافات في عدم خضوع بعض الفئات من العاملين إلى دورات تدريبية أو تكوينية بتاتا، وذلك حسب رؤية المجمع، الذي ربما يرى أنه من الأجدر تكوين التقنيين أكثر من غيرهم نظرا لطبيعة نشاط المجمع.

ومع ذلك فإن الأفراد المتخلفين تدريبيا، كونهم انضموا للعمل حديثا بالمجمع أو لأسباب أخرى أدت إلى تخلفهم، سيتم تخصيص دورات تدريبية استدرائية لهم، وهذا الأمر لقي اتفاقا شديدا بين أفراد عينة الدراسة مع انحراف ضعيف ما يدل، على وزنه النسبي القوي (75.1%)، كما تجدر الإشارة إلى أن المجمع يسمح للعاملين بتحديد احتياجاتهم التدريبية في العمل لزيادة مستوى مهاراتهم في أدائه، ومن تم تقليص حجم الأخطاء والمشاكل المحتملة في العمل، ومن تم فهم يساهمون في تعزيز جودة تلك الدورات التي يتلقونها من تدريب أو تعليم، ولقد دل على ذلك اوزن النسبي الذي قدر بـ 75.5%، وإن الجدير بالذكر أيضا هو قيام اغلب العاملين بتطوير انفسهم ذاتيا حتى خارج أوقات العمل، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم بهذا الشأن 3.815 بانحراف يقل عن 1، ما يدل على أن هذا الأمر يتحقق بدرجة عالية.

4- مستوى المحافظة على رأس المال البشري في مجمع كوندور الجزائر

هنالك اتفاق بين أفراد عيّنة الدراسة بوزن نسبي قدره 75.844% حول المحافظة على رأس المال البشري بمستوى جيد في مجمع كوندور الجزائر، دون أي انحرافات عن متوسط استجاباتهم البالغ 3.7922 بهذا الشأن، عند مستوى دلالة $p=0$ ، والتي تقل عن 0.05.

إن أهم شيء من شأنه أن يساهم بقدر فعال في المحافظة على رأس المال البشري بناء على استجابات أفراد عيّنة الدراسة، هو تشخيص ومعالجة المشاكل الصحية التي قد تؤثر على مهارات ومعارف العاملين أثناء أدائهم لأعمالهم، حيث بينت قيمة t المحسوبة والبالغة 18.886، والتي تفوق بكثير قيمتها الجدولية (1.960)، أن ذلك يحصل فعلا في مجمع كوندور الجزائر، وبمستوى عال وفقا لقيمة الوزن النسبي المقدّرة بـ (77.34%)، يلها مباشرة الاحترام والتقدير الذي يعتبر العاملين انه اهم شيء بعد الصحة من اجل المحافظة على مهاراتهم ومواهبهم بالمجمع.

إن حداثة ما يتلقاه العاملين من دورات تدريبية، إضافة إلى المناصب التي يشغلونها وتوافقها مع معارفهم وخبراتهم، هي أمور تضمن بائهم بمجمّع كوندور الجزائر، وتحظى بنفس الاهتمام من قبل العاملين، حيث قدر وزنها النسبي بـ (76.14)، كما أن شعور العاملين بالرضا عن المكافآت التي قد يحصلون عليها مقابل أفكارهم الإبداعية والتطويرية هو امر يساهم بقوة في المحافظة عليهم بمجمع كوندور الجزائر (75.88).

الجدول(39): مستويات المحافظة على رأس المال البشري بمجمع كوندور الجزائر

رقم الفقرة	المحافظة على رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار t	مستوى الدلالة
46	ينشر العاملون ويتبادلون معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم مع زملائهم في العمل	3.648	0.9342	72.96	13.564	0.00
47	يقوم العاملون بالمؤسسة بالمشاركة في تقييم مدى تأثير البرامج التدريبية على مهاراتهم	3.804	0.8688	76.08	18.116	0.00
48	يشعر العاملون بالرضا عن المكافآت التي يحصلون عليها مقابل أفكارهم الجديدة والمتجددة	3.794	0.8931	75.88	17.393	0.00
49	يتم احترام وتقدير العاملون المهوبين من قبل المسؤولين المباشرين عنهم في العمل	3.820	0.7936	76.4	20.218	0.00
50	تتفق مهارات وخبرات العاملون الإبداعية مع المناصب التي يشغلونها	3.807	0.8709	76.14	18.131	0.00
51	تتميز البرامج التدريبية والتعليمية بالحدثة بشكل يحدد مهاراتهم ومعارفهم العملية	3.807	0.8434	76.14	18.722	0.00
52	يتم تشخيص ومعالجة المشاكل الصحية التي قد تؤثر على مهارات ومعارف العاملون أثناء أداءهم عملهم	3.867	0.8982	77.34	18.886	0.00
0.00	المحافظة على رأس المال البشري	3.7922	0.67747	75.844	22.886	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق (31)

يعتبر العاملون بمجمع كوندور الجزائر أن آخر الأمور التي قد تساهم في بقائهم بالمجمع باعتبارهم رأس مال بشري، هي نشر وتبادل المعارف فيهم بينهم (72.96%)، فالأمور السابقة الذكر أهم من هذا الأمر بكثير، ومع ذلك فيبدو أن العاملون لا يتفوقون كثيرا حول إمكانية تبادل ونشر المهارات ومعارف فيهم بينهم، إذ قد يتفادى البعض منهم ذلك، بغية المحافظة على مكانته التي تميزه عن غيره من العاملين.

5- مناقشة نتائج تحليل مجالات تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر

الجدول (40): ترتيب مجالات تنمية رأس المال البشري حسب الأولوية في مجمّع كوندور الجزائر

الرتبة	الدرجة	مستوى الدلالة	اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تنمية رأس المال البشري
4	موافق بشدة	0.00	22.368	75.24	0.66665	3.7620	جذب رأس المال البشري
3	موافق بشدة	0.00	22.076	75.788	0.69979	3.7894	استثمار رأس المال البشري
1	موافق بشدة	0.00	23.666	75.912	0.65791	3.7956	تنشيط رأس المال البشري
2	موافق بشدة	0.00	22.886	75.844	0.67747	3.7922	المحافظة على رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملاحق (28)، (29)، (30)، (31).

بناء على الجدول أعلاه، يتسنى لنا القول بأن مجمّع كوندور الجزائر يعتمد في تنميته لرأس المال البشري بالدرجة الأولى على تنشيط مواهب ومهارات العاملين ومعارفهم 3.7956، حيث انهم يرون أن أفضل السبل لتنمية رأس المال البشري هي الاستفادة من ذلك الموجود بالمجمّع، قبل التفكير في الحصول على آخر من خارج المجمّع، ولعل ذلك ما جعل الجانب الذي يليه مباشرة هو المحافظة على رأس المال البشري.

ورغم أن الاستثمار في رأس المال البشري يعزز مستوى تنشيطه، إلا أن المجمّع يعتبره ثالث الجوانب من حيث الأهمية، وذلك نظرا لتكاليف التعليم والتدريب العالية جدا، فرغم أهمية الاستثمار إلا أنه لا يعتبر أكثر أهمية من تنشيط رأس المال البشري بسبل أخرى، ثم يأتي الجذب، وهو آخر العوامل التي يلجأ إليها مجمّع كوندور الجزائر من أجل تنمية رأس المال البشري.

المطلب الثالث: مستويات تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة في مجمّع Condor الجزائر

للتعرّف على أنماط القيادة الإدارية الحديثة السائدة في مجمّع كوندور الجزائر، والسلوكيات المرتكز عليها من قبل مسؤولي المجمّع بناء على إجابات عينة الدراسة، قام الباحث بقياس متوسطات استجابات أفراد العينة حول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وممارستها كل على حدا، كما قام بقياس درجة الانحرافات عن متوسط تلك الإجابات من خلال حساب الانحراف المعياري، ومن أجل الحكم على مدى إيجابية اتجاهات المستجوبين حول كل سلوك على حدا، استعان الباحث باختبار t، للعينّة الواحدة (One Sample T Test)، ومقارنتها مع قيمته الجدولية المقدّرة بـ 1.960، أما الوزن النسبي فقد تم

الاعتماد عليه في تحديد مستوى الموافقة على توفر تلك السلوكيات فعلا في المجمع مقارنة مع النسبة 60%، إلى جانب الحكم على دلالتها الإحصائية من خلال مستوى الدلالة الذي ينبغي أن لا يتجاوز 5%.

1- مستوى تبني مسؤولي مجمع كوندور للسلوكيات القيادة التشاركية

يوضح الجدول (41) التالي، أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني المسؤولين لنمط القيادة التشاركية، يساوي 3.7094، هذه القيمة تدل على الموافقة بشدة على تبني المسؤولين فعلا لنمط القيادة الإدارية التشاركية بمجمع كوندور الجزائر، وذلك وفقا لمقياس Likert (ارجع إلى المطلب الأول من المبحث السابق).

كما أن مستوى الانحراف عن المتوسط بدا ضعيفا استنادا إلى قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.65907، والتي تقل عن الواحد الصحيح، وهو ما يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة جدا، حول نمط القيادة التشاركية، وبما أن الوزن النسبي أكبر من 60%، وقيمة اختبار t المحسوبة أكبر من الجدولية، وقيمة p معدومة، فهناك دلالة إحصائية لهذه النتائج، تمكنا من الحكم على أن مسؤولي مجمع كوندور الجزائر يتبنون فعلا نمط القيادة التشاركية.

الجدول(41): درجة تبني نمط القيادة التشاركية في مجمع كوندور الجزائر

الرقم	عبارات نمط القيادة التشاركية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار t	مستوى الدلالة
1	يحمس المسؤولون العاملين على تقديم وتحقيق أكثر مما يتوقعون في عملهم	3.567	0.9323	71.34	11.893	0.00
2	يشجع المسؤولون العاملين على تجربة أساليب جديدة في العمل	3.697	0.8104	73.94	16.835	0.00
3	يحصل العاملون على المزيد من التعويضات من طرف مسؤوليهم في العمل عندما يؤدون العمل المتفق عليه بشكل جيد	3.676	0.8889	73.52	14.888	0.00
4	يشارك المسؤولون العاملين في تحديد الأهداف المتعلقة بأدائهم	3.702	0.8833	74.04	15.561	0.00
5	يقدم المسؤولون تصورا شاملا للعمل. تاركين الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه	3.755	0.7605	75.1	19.418	0.00
6	ينصح المسؤولون العاملين بتنسيق مجهوداتهم مع زملائهم، كفريق عمل	3.825	0.8207	76.5	19.675	0.00
7	يشير المسؤولون ويؤنبون العاملين، عندما لا يصل عملهم إلى المستوى المطلوب	3.744	0.7942	74.88	18.337	0.00
	القيادة التشاركية	3.7094	0.65907	74.188	21.066	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق (24)

بعد أن اتضح أن مسؤولي مجمّع كوندور الجزائري، هم قادة تشاركيون، نود معرفة كيفية تبنيهم لهذا النمط من القيادة، بعبارة أخرى، ماهي الممارسات والسلوكيات التي يركز عليها المسؤولون في مجمّع كوندور الجزائري، والتي أهلتهم لأن يكونوا قادة تشاركيون.

بهذا الصدد، تشير جميع قيم p أعلاه، إلى أن النتائج المتوصل إليها حول ممارسات القيادة التشاركية لها دلالتها الإحصائية، إذ يتفق أفراد عينة الدراسة على أن مسؤولي مجمّع كوندور الجزائري يركزون بدرجة عالية على غرس روح الفريق بين العاملين، وذلك من خلال تشجيعهم على تنسيق مجهوداتهم فيهم بينهم، وذلك استناد إلى أعلى قيمة للوزن النسبي بالجدول (41) أعلاه، والمقدّرة بـ 76,5.

ويبدو أن المسؤولين بالمجمّع يدركون أهمية ترك هامش من الحرية للعاملين من أجل أداء مهامهم على أحسن وجه، فهم لا يتدخلون في تفاصيل أعمال الآخرين، وإنما يكتفون بتوضيح الخطوط العريضة، التي تمكّنهم من معرفة الاتجاه الذي يجب أن يسلكوه، دون أن يعيق ذلك سير نشاطهم، والدليل على ذلك قيمة الوزن النسبي المقدّرة بـ 75,1، وما ينبغي التنويه إليه، هو أن المسؤولين لا يقومون بتخطيط تلك الخطوط العريضة بمفردهم، وبناء على قيمة المتوسط الحسابي المقدّرة بـ 3,702، يتضح جليا تركيز مسؤولي مجمّع كوندور الجزائري على إشراك العاملين في تحديد الأهداف المرتبطة بأداء الأعمال المخولة لهم.

لكن تجدر الإشارة إلى أن هذا الهامش من الحرية هو بمثابة مسؤولية على عاتق هؤلاء العاملين وجب عليهم تحمّلها، ولعلّ ذلك ما جعل المسؤولين يشيرون إليهم أو قد يلجؤون إلى تأنيبهم في حال عدم تحقيقهم للمستوى المرجو منهم، كما أثبتته قيمة المتوسط الحسابي البالغة 3,744.

وان كان بنسبة أقل من ممارسات القيادة التشاركية السابق تناولها، يعطي مسؤولو مجمّع كوندور الجزائري اهتماما متكافئ بين السلوك الذي يدم التحويلية، والسلوك الذي يدعم التبادلية، بتعبير أكثر دقة، رغم أن المسؤولين قد يؤنّبون العاملين في حال عدم تحقيق المستوى المطلوب منهم، إلا أن تقديم مكافآت لهم في حال تحقق عكس ذلك، أي في حال تمكنوا من تحقيق العمل المطلوب منهم على أحسن وجه، لم يلقى ذات التركيز، على غرار تشجيعهم لتجريب أساليب جديدة في العمل، إذ تساوت تقريبا قيمة الوزن النسبي بينهما، حيث قدّرت بـ 73% لكليهما.

ومع أن مسؤولي مجمّع كوندور الجزائري، قد يحمسون العاملين على تقديم أكثر مما هو متوقّع منهم، إلا أن ذلك لن يكون إلا بعد ضمان تحقيق ما هو متوقّع ومطلوب منهم، وهو الأمر الذي بيّنته أقل قيمة للوزن النسبي بالجدول أعلاه، والبالغة 71,34.

إنّ جميع انحرافات إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها حول تلك السلوكيات والممارسات التي تم مناقشتها، جاءت بقيم تقل عن الواحد الصحيح، وهذا دليل على الاتفاق بين جميع أفراد العينة حول ما تم التطرق إليه من درجة ممارسة تلك السلوكيات من قبل مسؤولي مجمّع كوندور الجزائري، وهو ما أثبتته قيم t، التي تعبر بشكل غير مباشر على قبول الفرضية القائلة بتحقيق تلك السلوكيات فعلا بمجمّع كوندور الجزائري، كونها جميعها أقل من 1,960.

2- مستوى تبني مسؤولي مجمع كوندور الجزائر لسلوكيات القيادة الروحية

إن لنتائج تبني القيادة الروحية دلالة إحصائية بمجمع كوندور الجزائر، وذلك بالرجوع إلى قيمة p المعدومة، فالقيادة الروحية مطبقة بمجمع كوندور الجزائر (قيمة $t=26.567$ ، أكبر من القيمة الجدولية)، حيث يتفق بشدة على ذلك جميع أفراد عينة الدراسة، وذلك استنادا إلى المتوسط الحسابي لإجاباتهم البالغ 3.8329، والتي لا يوجد انحراف عنها يفوق 1، وانطلاقا من النسبة % 76.658، المعبرة عن الوزن النسبي العالي لاستجاباتهم حول درجة تبني مسؤوليهم لنمط القيادة الروحية، يمكن القول أن مسؤولي مجمع كوندور الجزائر يتبنون نمط القيادة الروحية بدرجة واضحة لدى جميع العاملين (انطلاقا من عينة الدراسة).

الجدول(42): درجة التزام بعد الروحية في القيادة بمجمع كوندور

الرقم	عبارات القيادة الروحية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار t	مستوى الدلالة
8	يقدم المسؤولون رؤية واضحة وجذابة للعاملين	3.755	0.7909	75.1	18.672	0.00
9	يؤمن المسؤولون بأنفسهم وبالمجمع، وهم مستعدون "لفعل كل ما يتطلب الأمر" لضمان إنجاز مهامهم	3.880	0.8097	77.6	21.266	0.00
10	يتجاوز المسؤولون مصالحهم الشخصية من أجل المصلحة العامة	3.807	0.8340	76.14	18.932	0.00
11	يسير المسؤولون في نفس الاتجاه الذي تتبعه المنظمة قولاً وعملاً	3.838	0.7691	76.76	21.326	0.00
12	يحقق المسؤولون العاملين على الشعور بأن أعمالهم ذات مغزى شخصي بالنسبة لهم	3.830	0.8281	76.6	19.622	0.00
13	يقيم المسؤولون العامل كعضو "شخص مهم في المؤسسة"	3.888	0.8347	77.76	20.813	0.00
	القيادة الروحية	3.8329	0.61356	76.658	26.567	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق (25)

إن أبرز السلوكيات الدالة على القيادة الروحية، حسب ما أجمع عليه المستجوبون (قيمة المتوسط الحسابي تساوي إلى: 3.888)، هو سعي المسؤولين لخلق مفهوم المواطنة التنظيمية والانتماء إلى المجمع لدى العاملين، وذلك من خلال تقييمهم واعتبارهم كأعضاء مهمين بالمجمع، وليسوا مجرد موظفين به، بالموازاة مع هذا السلوك وبذات الوزن النسبي تقريبا (77,6%)، يبدي المسؤولون أمام الجميع مدى انتمائهم إلى المجمع، وإيمانهم به وبأنفسهم، ومدى استعدادهم للتضحية من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة من عملهم كقادة بالمجمع.

ومن تم، فإن مصلحة المجمع تسبق كل شيء بالنسبة لهم، ما يجعلهم يتجاوزن عن مصالحهم الخاصة من أجل المصلحة الأمة للمجمع ككل (الوزن النسبي يقدر ب: 76,14)، حيث انهم لا يميلون عن اتجاه المنظمة لا قولاً ولا عملاً (76,76)، لا يكتفي مسؤولو مجمع كوندور الجزائر بإظهار مدى انتمائهم ووطنيتهم بالمجمع، ودفع الآخرين لتحقيق ذلك، وإنما يسعون جاهدين بالموازاة مع ذلك (انطلاقاً من قيمة الوزن النسبي البالغة 76,6%) إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة في أداء العاملين، وذلك من خلال جعلهم أكثر تعلقاً بأعمالهم حين يبحثون في مغزاها الشخصي لديهم، ومن تم سيكونون أكثر إخلاصاً واثقاً لها.

ورغم أن المسؤولين قد يوضحون رؤية واضحة وجذابة للعاملين معهم بمجمع كوندور الجزائر، بناء على الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة البالغ 75.1%، إلا أن ذلك ربما لن يكون بذات الأولوية التي يحتلها رفع مستويات انتمائهم إلى المجمع وارتباطهم بأعمالهم وإخلاصهم لها، لما لذلك من أثر على نفوسهم، من شأنه أن يخلق لديهم رؤية وأهداف عميقة خاصة بأعمالهم، تخدم الأهداف والرؤية العامة للمجمع.

كخلاصة لما تم مناقشته أعلاه حول القيادة الروحية وسلوكياتها، يتبين أن هناك موافقة شديدة على أن مسؤولي مجمع كوندور يمارسون جميع سلوكيات القيادة الروحية، وبالتالي يتبنون نمط القيادة الروحية بدرجة عالية، وإن كانت ممارساتهم لتلك السلوكيات تظهر بنسب متفاوتة، إلا أنها متقاربة جداً فيما بينها، ما يدل على أهميتها جميعاً، وصعوبة ترتيبها حسب الأولوية.

3- مستوى تبني مسؤولي مجمع كوندور الجزائر لسلوكيات القيادة الأصيلة

تظهر القيمة 3,7633 للمتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين حول تبني نمط القيادة الأصيلة من قبل مسؤولي مجمع كوندور الجزائر، وضعف نسبة الانحراف عنها (0.68226)، إلى الاتفاق الكبير بين أفراد عينة الدراسة حول وجود قيادة أصيلة فعلاً بالمجمع ($t=21.894$)، خاصة وأن قيمة p دالة إحصائياً، أضف إلى النسبة 75.266%، التي تعبر عن الوزن النسبي العالي لأراء عينة الدراسة حول موضع الأصالة في قيادة مسؤوليهم، كونه تجاوز 60%، ما يقود الباحث إلى القول أن مسؤولي مجمع كوندور يتبنون نمط القيادة الأصيلة بدرجة مرتفعة، أدت على هذا الاتفاق الكبير فيم بين أفراد عينة الدراسة حول حقيقة ذلك.

الجدول(43): درجة أصالة القيادة في مجمّع كوندور الجزائر

رقم الفقرة	نمط القيادة الأصيلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار t	مستوى الدلالة
14	يعتبر المسؤولون بالضبط عما يريدون	3.650	0.9532	73	13.347	0.00
15	يعترف المسؤولون بالحقائق الصعبة ولا يخفونها	3.809	0.8907	76.18	17.783	0.00
16	يظهر المسؤولون معتقدات تتوافق مع الأعمال والإجراءات التي يقومون بها	3.809	0.8937	76.18	17.725	0.00
17	يلتمس مسؤولون وجهات النظر التي تتحدى مواقفهم المتجذرة (العميقة)	3.770	0.8278	75.4	18.209	0.00
18	يعلم المسؤولون الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفهم بشأن القضايا المهمة	3.757	0.8257	75.14	17.947	0.00
19	يبدى المسؤولون مدى فهمهم لكيفية تأثير اتخاذهم لإجراءات معينة على الآخرين	3.783	0.8298	75.66	18.474	0.00
	القيادة الأصيلة	3.7633	0.68226	75.266	21.894	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق (26)

رغم أنه قد تبين تبني مسؤولي مجمّع كوندور الجزائر لنمط القيادة الأصيلة بدرجة عالية، إلا أن جزء من الوعي الذاتي للمسؤولين وهو الأمر الأساسي الذي يقوم عليه مفهوم الأصالة، بدأ أقل توفرا من غيره من أبعاد القيادة الأصيلة وذلك نظرا لأخذه أقل وزن نسبي، قدر بـ "73%"، حيث بدأ وجود انحراف معياري كبير يكاد يصل إلى الواحد الصحيح (0,9532)، حول تعبير المسؤولين عما يريدونه بالضبط من العاملين معهم، ومن تم فرغم أن قيمة المتوسط الحسابي بهذا الشأن المساوية لـ 3.650، والتي تعبر عن الموافقة الشديدة حول هذا الأمر بين أفراد عينة الدراسة وفقا لمقياس ليكرت، إلا أن قيمة الانحراف المعياري، دلّت على أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لا يتفقون حول هذا الأمر، بمعنى أن هناك وعي ذاتي إلا أنه ليس بدرجة عالية، رغم أنهم يدركون الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفهم حول القضايا المهمة (75.14%)؛ ويبدون مدى فهمهم لتأثير القرارات التي قد يتخذونها على الآخرين (75,66)، لكن هذا وإن كان يعبر بشكل من الأشكال عن وعي القادة، إلا أنه قد ينتج بنسبة كبيرة عن درجة عالية من الخبرة في العمل، وقد لا يعكس بشكل كبير مستوى وعيمهم بذواتهم.

من جهة أخرى تظهر نتائج الجدول أعلاه مدى تحلي مسؤولي مجمّع كوندور الجزائر بالنزاهة والشفافية العالية، إذ يرون أن الاعتراف بالحقائق الصعبة وعدم إخفاؤها أمر يحتل أولوية كبيرة، فعينة الدراسة تشهد على تحقق ذلك بشكل قوي (انطلاقا من الوزن النسبي الذي يساوي: 76.18)، وهو ذات الوزن النسبي المعبر عن مدى إظهار المسؤولين لمعتقدات تتوافق مع أفعالهم، بالإضافة إلى تحقق كل من النزاهة والشفافية في مسؤولي مجمّع كوندور الجزائر، لا يمكن إنكار أنهم معالجون

متوازنون أيضا (الوزن النسبي يساوي: 75,4%)، فهم لا يتمسكون بأرائهم بل يعطون الفرصة للآخرين من أجل إبداء آرائهم أيضا، ثم يلتمسونها حتى وان اختلفت عن تلك التي كانوا يقتنعون بها منذ زمن بعيد.

على العموم، وانطلاقا من قيم t المحسوبة التي كانت جميعها أكبر من قيمة t الجدولية، وقيم p الدالة إحصائية، يمكن القول أن مسؤولي مجمع كوندور الجزائري يتبنون جميع سلوكيات القيادة الأخلاقية بدرجة عالية، ما عدا فِيم يخص الوعي الذاتي، الذي بدا أن هناك اختلاف في استجابات عينة الدراسة بشأنه، وذلك انطلاقا من قيمة الانحراف المعياري.

4- مستوى تبني مسؤولي مجمع كوندور الجزائري لسلوكيات القيادة الأخلاقية

إن فرضية تبني مسؤولي مجمع كوندور الجزائري للقيادة الأخلاقية، يمكن قبولها استنادا إلى قيمة $t=22,592$ المحسوبة الكبيرة جدا عن قيمتها الجدولية، والدالة إحصائيا انطلاقا من قيمة p المعدومة، والمثير للانتباه بشأن درجة تبني نمط القيادة الأخلاقية، هو الاتفاق الكبير جدا بين آراء أفراد عينة الدراسة حولها، حيث كانت انحرافات إجاباتهم عن متوسط الإجابات الكلي يساوي 0.50761، وهي اصغر بكثير من الواحد. ومن تم فهو تأكيد على أن مسؤولي مجمع كوندور الجزائري هم فعلا قادة أخلاقيون.

الجدول(44): درجة تبني مسؤولي مجمع كوندور الجزائري لنمط القيادة الأخلاقية

رقم الفقرة	نمط القيادة الأخلاقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار t	مستوى الدلالة
20	يهتم المسؤولون كيف يشعر وكيف لا يشعر العاملون	3.619	0.9685	72.38	12.503	0.00
21	لا يحتمل المسؤولون العاملون المسؤولية عن المشاكل التي ليس لديهم سيطرة عليها	3.705	0.9261	74.1	14.896	0.00
22	يظهر المسؤولون اهتماما بقضايا الاستدامة: تدوير البقايا الصناعية، الحفاظ على البيئة..	3.828	0.8448	76.56	19.174	0.00
23	يوضح المسؤولون العواقب المحتملة لسلوك غير أخلاقي يصدر من العاملين	3.851	0.8098	77.02	20.570	0.00
24	يمدح المسؤولون العاملين الذي يتصرفون بناء على الإرشادات الأخلاقية	3.807	0.8618	76.14	18.321	0.00
25	يوضح المسؤولون للعاملين من هو المسؤول وعن ماذا	3.856	0.7812	77.12	21.455	0.00
26	يفي المسؤولون بوعودهم، وهم أشخاص محل ثقة لدى طرف العاملين	3.846	0.8088	76.92	20.468	0.00
	القيادة الأخلاقية	3.5860	0.50761	71.72	22.592	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق (27)

إن توضيح الأدوار امر لا غنى عنه لدى مسؤولي مجمع كوندور الجزائر بناء على قيمة الوزن النسبي (77.12%)، بل انه قد يسبق بالنسبة لهم توضيح العواقب المحتملة للسلوكيات غير الأخلاقية التي قد تظهر من العاملين، الذي قدر وزنه النسبي بـ 77,02، إلا أن ذلك لا يعني عدم تشجيعهم لموضوع الالتزام الأخلاقي بالمجمع، حيث تبين وجود اتفاق شديد بين أفراد عينة الدراسة (بناء على الوزن النسبي المقدّر بـ 76.14 في كون القادة يمدحون العاملين الملتزمين بالأخلاق.

من ملامح الالتزام الأخلاقي لدى مسؤولي مجمع كوندور الجزائر أيضا، اهتمامهم بقضايا الاستدامة الذي اتفق الجميع بشأنه ولم تشهد آراء العاملين أي انحراف حول متوسط استجاباتهم بهذا الشأن، ومن تم كان الوزن النسبي لاستجاباتهم حول اهتمام المسؤولين بالاستدامة 76,56%.

لكن يبدو هناك انحراف كبيرا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول اهتمام المسؤولين بمشاعرهم (الانحراف المعياري =0.9685)، وكذا فيم يخص تحميلهم المسؤولية لمشاكل لا يملكون أي سيطرة عليها (الانحراف المعياري يساوي 0.9261)، ولعل ذلك هو السبب في كون الأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذين السلوكين هي الأقل مقارنة بغيرها، كما يمكن اعتبارهما المفسر الرئيسي لانخفاض المتوسط الكلي لاستجابات أفراد عين الدراسة حول نمط القيادة الأخلاقية عنه بالنسبة لكل سلوك على حدا.

5- مناقشة نتائج تحليل أنماط القيادة الإدارية السائدة بمجمع كوندور الجزائر

إن جميع أنماط القيادة الإدارية الحديثة متبناة من قبل مسؤولي مجمع كوندور الجزائر، لكن هناك تفاوت في نسب تطبيقها، إذ تحتل القيادة الروحية الأولوية من حيث درجة تطبيقها في مجمع كوندور الجزائر مقارنة مع أنماط القيادة الإدارية الحديثة الأخرى، حيث بدا أن جميع سلوكياتها تمارس من طرفهم بدرجة عالية جدا، ورغم أن هنالك انحراف في استجابات عينة الدراسة حول وعي مسؤوليهم الذاتي، إلا أنهم يجمعون انهم أصيلين أكثر مما هم تشاركيون، ولقد احتلت القيادة الأخلاقية المرتبة الأخيرة من حيث مستوى تطبيقها مقارنة مع الأنماط الأخرى، وذلك نظرا لكون المسؤولين قد يحملون في بعض الأحيان العاملين معهم مسؤولية مشاكل ليس لهم السيطرة عليها، ما يؤثر على درجة حكمهم على التزام مسؤوليهم الأخلاقي، خاصة وأن المسؤولين لا يهتمون بشاعر العاملين بدرجة عالية بقدر اهتمامهم بتوضيح أدوارهم، أو بتوضيح العواقب التي قد تنجم عن سلوكيات غير أخلاقية للعاملين، بعبارة أخرى يمكن القول أن مسؤولي مجمع كوندور الجزائر ليسوا بقدوة للعاملين من حيث قيادتهم الأخلاقية، وان كانوا يتفوقون على انهم يسلكون اغلب سلوكياتها بدرجة عالية.

خلاصة

عند دراسة تطور مجمع كوندور الجزائر اتضح انه كان في شكل مؤسسة ذات مسؤولية محدودة قبل أن يصبح في شكله القانوني الحالي والمتمثل في شركة مساهمة، ولقد كان جزء من مجمع بن حمادي عند بداية نشاطه، ليتوسع ويصبح مؤخرًا مجمعًا قائمًا بذاته، يشكل عدد هائلًا من العاملين يتجاوز 6000 عامل، موزعين بين تنفيذيين وأعاون تحكم وإطارات، رغم أن التنفيذيين غالبًا ما يمثلون النسبة الأكبر من العاملين في المجمع طيلة سنوات عديدة، إلا أن نسبة توظيف المجمع لهذه الفئة تنخفض من سنة إلى أخرى مقابل أعوان التحكم الذي بدأ أن عددهم تضاعف خلال ست سنوات منذ سنة 2012 إلى غاية 2018، كما اتضح أن جميع العاملين بالمجمع هم عمال متعاقدين وفقا لعقود لا تزيد مدتها عن ثلاث سنوات مع إمكانية تجديد تلك العقود، كما أبدى المجمع اهتمامه بتنمية العنصر البشري إدراك منه لأهميته في تحقيق التميز في الأداء، بغض النظر عن ما إن كانوا ذكورا أم إناثا، ومهما كان مركزهم الوظيفي.

بعد اتباع خطوات نظرية المعاينة، قمنا باختيار عينة عشوائية طبقية باعتبارها الشكل الأنسب من العينات الذي من خلاله يمكن تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل، حيث أن إطار الدراسة تمثل في العاملين بمجمع كوندور الجزائر حسب مركزهم الوظيفي، وتم التوصل إلى أن الحد الأدنى المناسب لتمثيل مجتمع الدراسة هو 362 عاملا، وبعد أن تم تحديد أداة الدراسة في استبانة مزدوجة موزعة إلى فئتين من العاملين المسؤولين وغير المسؤولين، تم إثبات الصدق البنائي لأداة الدراسة فضلا عن صدق لاتساق الداخلي، وثبات فقرات الاستبيان، ما يدل على أن الاستبيان صالح للدراسة باعتباره يعبر عن الهدف الذي اعد لأجله. من أجل ذلك قمنا بتوزيع 509 استبيان ولذلك بغية زيادة مستويات الثقة والدقة، وبعد استرجاعها وفرزها تم قبول 383 منها لإتمام الدراسة، وتجدر الإشارة إلى أن الهدف غير كاف فقط لتمثيل مجتمع الدراسة، بل يكفي لتمثيل مجتمع يفوق 10000 عامل وذلك وفقا لجدول كريجزي ومورجان.

بعد اختبار طبيعة توزيع البيانات، تبين أنها موزعة طبيعيا، ما يدل على أن اختبار فرضيات الدراسة يجب أن يتم من خلال الاختبارات الإحصائية المعلمية، ودراسة اختبار ستودنت وحساب الأوزان النسبية تبين أن مجمع كوندور الجزائر يقوم بتنمية رأس مالها البشري من خلال جميع أبعاد التنمية، كما أن مسؤوليه يركزون على الروحانية والتشاركية والأصالة في سلوكياتهم القيادية أكثر من تركيزهم على السلوكيات الأخلاقية في القيادة. ومع ذلك فإن مستويات تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة بمجمع كوندور الجزائر جاءت مرتفعة جدا.

الفصل الرابع

**نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري
بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في مجمّع
،Condor**

ضمن هذا الفصل سيتم تقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في مجّمع Condor الجزائر وفقا لرؤية العاملين التنفيذيين وأعوان التحكم والإطارات، وذلك بداية من عرض واختبار النموذج المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في مجّمع كوندور الجزائر، حيث وانطلاقا من الجانب النظري الذي يضم كلا من الفصل الأول والفصل الثاني، وبالرجوع إلى خلاصتهما، والاعتماد عليهما، قمنا ببناء نموذج نظري واقتراحه من أجل دراسة حالة كوندور الجزائر، حيث سيتم ضمن المبحث الأول توصيف النموذج المقترح للدراسة وتحديدته ثم تقديره، ثم مناقشة تلك التقديرات قبل الشروع ليكون جاهزا لاختبار جودته وتعديله.

أما في المبحث الثاني، فسيتم تقييم ومناقشة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور الجزائر، ففي التأثيرات المباشرة سيتم دراسة تأثير كل نمط من أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتمثلة في التشاركية والروحانية الأصيلة والأخلاقية على تنمية أبعاد تنمية رأس المال البشري، كل على حدا. وقبل مناقشة التأثيرات غير المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري، سنحاول بداية التطرق إلى منبع تلك التأثيرات غير المباشرة وتحديد التغيرات الوسيطة في الدراسة، ليتم بعد ذلك تقدير وتحليل وتفسير نتائج التأثيرات المباشرة التي قد تنجم عن ذلك، واستنادا إلى ذلك نقدّر ونناقش التأثير الكلي لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية الحديثة على أبعاد تنمية رأس المال البشري.

أما بالنسبة إلى المبحث الثالث، فقد تم تخصيصه من أجل تحديد مستوى إدراك العاملين بمجمع كوندور الجزائر حسب مركزهم الوظيفي لأهميّة تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على تنمية رأس المال البشرية، وذلك من خلال اختبار إمكانية تطبيق النموذج المقترح للدراسة على جميع العاملين بمجمع كوندور الجزائر مهما اختلفت مراكزهم الوظيفية (تنفيذيين، أعوان تحكم وإطارات)، ليتم بعد ذلك مناقشة الفروق وتحليلها وتفسيرها إن وجدت، ثم سنحاول البحث حول مدى دراية العاملين بدور السلوكيات القيادية ومسؤولية القادة الإداريين في تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور الجزائر، وبالتالي مكانة أنماط القيادة الإدارية الحديثة ضمن عزو العاملين السببي حسب مركزهم الوظيفي بمجمع كوندور لتنمية رأس المال البشري. وأخيرا تقييم ومناقشة فروق تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في مجمع كوندور الجزائر حسب مركزهم الوظيفي.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

المبحث الأول: عرض واختبار النموذج المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال

البشري في مجّمع كوندور الجزائر

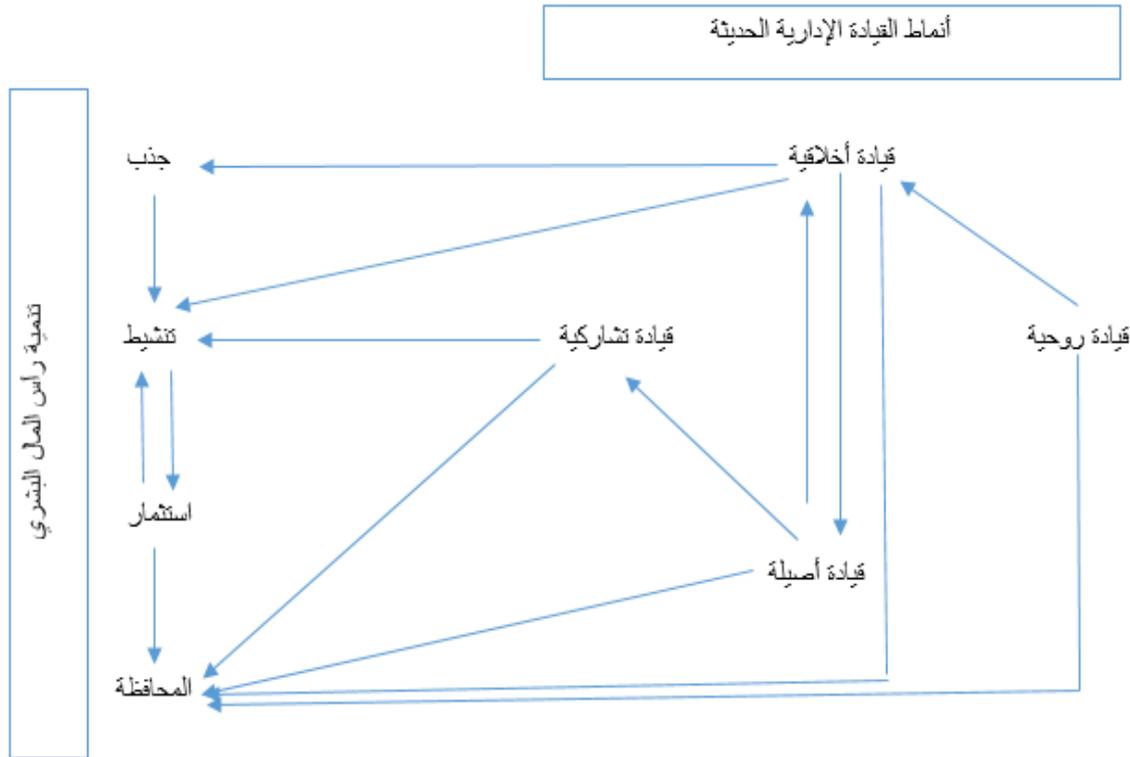
من أجل التحقق من مدى صحّة الفرضية الرئيسية: "تؤثر أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجّمع كوندور الجزائر"، قمنا باقتراح نموذج تصوّريّ انطلاقاً من نتائج بحثنا في الجانب النظري للدراسة، حيث يوضّح النموذج العلاقات بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتمثلة في القيادة التشاركية، القيادة الروحية، القيادة الأصيلة، القيادة الأخلاقية، وبين أبعاد تنمية رأس المال البشري الأربعة من جذب لرأس المال البشري، تنشيط له، استثماره والمحافظة عليه. وقمنا باختبار مدى مطابقتها لهذا النموذج مع بيانات عيّنة الدراسة المتمثلة في 383 عاملاً من العاملين بمجّمع كوندور الجزائر الذين ينتمون إلى مختلف المراكز الوظيفية.

المطلب الأول: بناء وتقدير معالم النموذج المقترح للدراسة

من أجل بناء النموذج المقترح للدراسة، اعتمدنا على:

- النموذج التصوّرّي الذي توصلنا إليه من خلال بحثنا النظري حول تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري، وهو بمثابة البيانات الأولية التي ارتكزنا عليها في بناء وتقدير نموذج الدراسة، والذي قمنا بصياغتها - انطلاقاً من الشكل 35 في الصفحة 131 - على النحو التالي:

الشكل (50): النموذج التصوّرّي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجتمع Condor الجزائر

- النمذجة بالمعادلات البنائية، من أجل توصيف وتحديد وتقدير النموذج ليصبح جاهزا للتحقق من مطابقته مع بيانات عيّنة الدراسة، قمنا بالاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية، هذه الأخيرة تتيح لنا إمكانية تقدير النموذج النظري واختبار جودته، حيث تتم النمذجة بالمعادلات البنائية على خمس مراحل، هي: توصيف النموذج، تحديده، تقديره، اختباره، تعديله، وفيما يلي توضيح كل منها:

1- توصيف النموذج المقترح Model Specification

يقصد بتوصيف النموذج التعريف بمتغيرات الدراسة سواء من حيث العدد أو المسمى أو الطبيعة، وهناك نوعين من المتغيرات، متغيرات كامنة وأخرى مقاسة (مشاهدة)، تأخذ المتغيرات الكامنة الشكل البيضي، أما المقاسة فتأخذ شكل مربع أو مستطيل (المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العيّنة حول كل متغير على حدا)، وقام بتسميتها وتلوينها وترتيبها وفقا للترتيب الذي جاء في استبيان الدراسة، كالآتي:

- X1: يمثل القيادة التشاركية، تأخذ اللون البرتقالي
- X2: يمثل القيادة الروحية، تأخذ اللون البنفسجي
- X3: يمثل القيادة الأصيلة، تأخذ اللون الأخضر
- X4: يمثل القيادة الأخلاقية، تأخذ اللون الأزرق
- Y1، Y2، Y3، Y4: وتمثل كل من جذب، تنشيط، استثمار رأس المال البشري والمحافظة عليه على الترتيب، وكلها تأخذ جميعها اللون البيّ.

2- تحديد النموذج المقترح: Model Identification

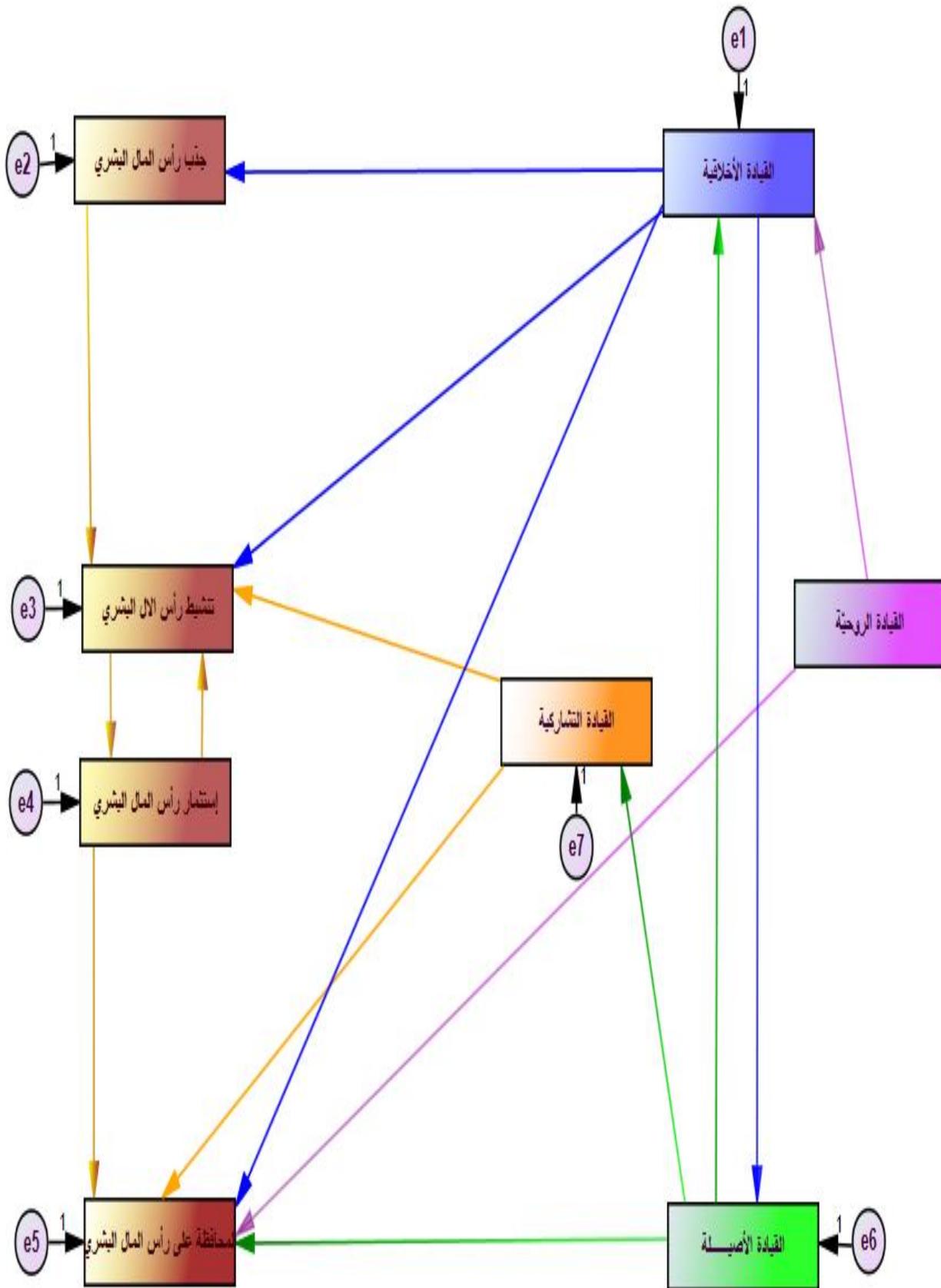
يتم تحديد النموذج من خلال وضع الأسهم التي توضح مسارات التأثير، والذي بدوره يبيّن نوع المتغيرات:

- متغيرات داخلية: وهي التي تؤثر ولا تتأثر، وضمن النموذج أسفله، يوجد متغير واحد داخلي، وهو X2 الذي يرمز إلى القيادة الروحية:
- متغيرات خارجية: المتغير الخارجي هو كل متغير يتم التأثير عليه من قبل متغير أو متغيرات أخرى، وضمن هذا النموذج يتّضح أن جميع متغيرات الدراسة هي متغيرات خارجية، باستثناء القيادة الروحية:
- المتغيرات الوسيطة: وهي التي تؤثر وتتأثر بمتغير أو متغيرات أخرى، والمتغيرات الوسيطة في هذا النموذج هي على التوالي:

- X1: متغير وسيط بين X3 و Y2، وبين X3 و Y4؛
- X3: متغير وسيط بين X4 و X1، وبين X4 و Y4؛
- X4: متغير وسيط بين X2Y1، وذا بين X2 و X3، وبين X3 و Y؛
- Y1: وسيط بين X4 و Y2؛
- Y2: متغير وسيط بين Y1 و Y3، وبين X4 و Y، وبين X1 و Y3؛
- Y3: وسيط بين Y2 و Y4؛

وهذا يظهر النموذج المقترح للدراسة بعد التوصيف والتحديد على الشكل التالي:

الشكل (51): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج amos

3- تقدير النموذج: Model Estimation

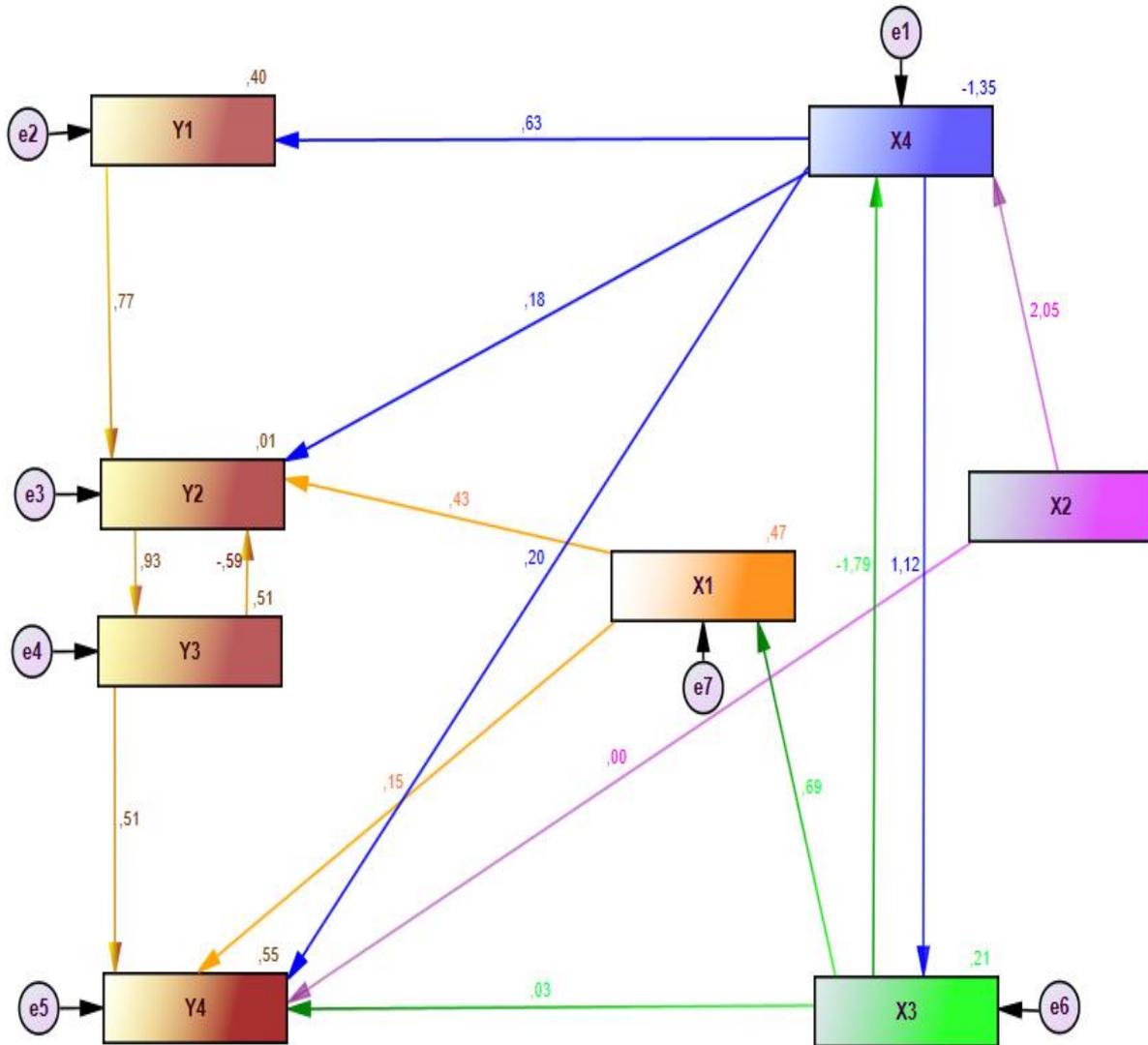
يقصد بتقدير النموذج إظهار قيم مكونات تحليل المسار الثلاث، وهي:

- الأوزان: وتعبّر عن نسبة تأثير المتغيّر الذي انطلق منه السهم على المتغيّر الذي وصل السهم إليه؛
- التباين والتباين: وتعبّر عن الارتباطات وتظهر على إلى يمين المستطيل و المربع الذي يمثل المتغير المقصود؛
- البواقي: هي نسبة المتغيرات غير المشاهدة التي تؤثر على المتغيّر الذي وصل إليه السهم من المتغير المشاهد، وتظهر فوق كل متغيّر متأثر.

وبالاعتماد على Maximum Likelihood Estimate، قدرنا براميترات النموذج، ليتحصّل على النموذج المقدّر في شكله

الآتي:

الشكل (52): تقدير براميترات النموذج المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج amos

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبناة في

مجمّع Condor الجزائر

يمكن تلخيص نتائج تقدير النموذج التصوري للدراسة، في الجداول (45)، و(46) على التوالي.

الجدول (45): تقدير تأثيرات أنماط القيادة الإدارية الحديثة

مستوى الدلالة	نسبة التأثير	المتغيرات		أنماط القيادة الإدارية الحديثة
		المتغير المتأثر	المتغير المؤثر	
***	0.426	Y2	القيادة التشاركية	
0.001	0.155	Y4	X1	
***	2.047	X4	القيادة الروحية	
0.972	0.002-	Y4	X2	
***	0.688	X1	القيادة الأصيلة	
***	1.786-	X4	X3	
0.611	0.033	Y4		
***	1.124	X3	القيادة الأخلاقية	
***	0.634	Y1		
0.011	0.183	Y2		
***	0.202	Y4		

حيث: *** هي قيمة تقل عن 1 من 1000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج amos، الموضحة في الملحق (32)

عند تقدير نموذج الدراسة تبين أن جميع التأثيرات المباشرة التي تساهم بها أنماط القيادة الإدارية الحديثة كلها موجبة، ما عدا فيما يتعلق بتأثير القيادة الروحية وكذا الاصيلية بالترتيب على المحافظة على رأس المال البشري، الذي جاءت بقيم سالبة، ودون دلالة إحصائية.

الجدول (46): تقدير تأثيرات مجالات تنمية رأس المال البشري

مستوى الدلالة	نسبة التأثير	المتغيرات		تنمية رأس المال البشري
		المتغير المتأثر	المتغير المؤثر	
***	0.771	Y2	Y1	
***	0.927	Y3	Y2	
***	0.595-	Y2	Y3	
***	0.507	Y4		

حيث: *** هي قيمة تقل عن 1 من 1000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج amos، الموضحة في الملحق (32)

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

إن جميع تأثيرات مجالات تنمية رأس المال البشري لها دلالة، وجميعها ذات نتائج إيجابية، ولكن يبدو أن هناك تأثير متبادل بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين تنشيطه، حيث أن هذا الأخير يساهم في تعزيز مستويات الاستثمار، في حين أن الاستثمار يتسبب في تثبيط رأس المال البشري.

4- مناقشة نتائج تقدير النموذج المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري

بعد أن تم تقدير النموذج المقترح من طرف الباحثة بالاستعانة ببرنامج amos، اتضح أن تنمية رأس المال البشري تتأثر بشكل مباشر بأنماط القيادة الإدارية الحديثة كما يلي:

- يتأثر جذب رأس المال البشري مباشرة بنمط القيادة الأخلاقية بمقدار 63%
- يتأثر تنشيط رأس المال البشري مباشرة بنمط القيادة التشاركية بنسبة 43%؛
- يتأثر تنشيط رأس المال البشري مباشرة بنمط القيادة الأخلاقية بنسبة 18%؛
- تتأثر المحافظة على رأس المال البشري مباشرة بنمط القيادة التشاركية بنسبة 115%؛
- تتأثر المحافظة على رأس المال البشري مباشرة بنمط القيادة الروحية بنسبة 0%؛
- تتأثر المحافظة على رأس المال البشري مباشرة بنمط القيادة الأصيلة بنسبة 3%؛
- تتأثر المحافظة على رأس المال البشري مباشرة بنمط القيادة الأخلاقية بنسبة 20%.

كما يتضح أيضا من أوزان النموذج المقترح فيما يتعلق بالعلاقات المباشرة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وجوانب تنمية رأس المال البشري أنها جميعا إيجابية، أي أن أي تغير إيجابي في تلك الأنماط سيؤدي إلى زيادة في مستويات جوانب تنمية رأس المال البشري المذكورة.

وأنه لا توجد علاقة مباشرة بين أيّ من أنماط القيادة الإدارية الحديثة الأربعة وبين الاستثمار في رأس المال البشري، حيث يبيّن النموذج المقترح المقدّر أن هذا الأخير يتأثر بعملية تنشيط رأس المال البشري بنسبة كبيرة جدا تكاد تساوي المئة، حيث وحسب هذا النموذج فإن تنشيط رأس المال البشري سيؤدي إلى زيادة الاستثمار فيه بنسبة 93%، ومن ثم فإن أي تغير قد يحصل في عملية تنشيط رأس المال البشري من خلال أنماط القيادة الإدارية الحديثة سيؤدي إلى ارتفاع في مستوى الاستثمار في رأس المال البشري.

إنّ ما يمكن ملاحظته أيضا أن تقدير تأثير القيادة الروحية على المحافظة على رأس المال البشري الذي جاء مساويا إلى الصفر، أو بعبارة أخرى هو معدوم، وبالتالي لا يوجد تأثير مباشر لنمط القيادة الروحية على المحافظة على رأس المال البشري وفقا لنتائج التقدير، لكن تجدر الإشارة إلى أن هذا الوضع يخالف الواقع حيث أن الأمل والتفاؤل هي عناصر من شأنها تحفيز العاملين وخاصة المهرة والموهوبين والخبراء على البقاء بالمنظمة بدلا من تركها.

وما يجب التنبيه إليه أيضا هو تأثير أنماط القيادة الإدارية ببعضها البعض، إذ يلاحظ أن نمط القيادة الأخلاقية يتأثر بوجود القيادة الروحية، أو بعبارة أخرى كلما زادت روحية القائد في المنظمة كلما زادت نسبة الأخلاقية في قيادة القائد بنسبة 205%، وهو تأثير كبير جدا يتعدى الضعف، ما يدل على لأهمية الكبيرة للقيادة الروحية، وتؤثر القيادة الأخلاقية إيجابيا على درجة أصالة القائد بنسبة تفوق المئة، تماما كما جاء في الاطار النظري حيث تبين أن القائد كلما كانت له قيم

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجمّع Condor الجزائر

ومبادئ يسير عليها في عمله، كلما دفعه ذلك لأن يكون أكثر شفافية مع الآخرين ومعالجة متوازنة لأراء واقتراحات العاملين، مع ذلك يبدو أن أصالة القائد لا تدعم التزامه بالسلوكيات الأخلاقية في القيادة بل تضعف منها بنسبة كبيرة جدا، يظهر ذلك من خلال التأثير السلبي للقيادة الأصيلة على القيادة الأخلاقية الذي قدر بـ 1,79%. وهذا لا يدعم بتاتا الجانب النظري للدراسة الذي يعتبر أنه كلما كان القائد أصيلا وأكثر وعيا بذاته كلما التزم بالأخلاق في قيادته للعاملين، رغم أن القيادة الأصيلة تؤثر سلبا على القيادة الأخلاقية وفقا للنموذج المقدّر إلا أنها تؤثر إيجابيا على معدل القيادة التشاركية بما يقارب 70%. وهي نسبة عالية ومنطقية، حيث أن القائد كلما كان يدعم المعالجة المتوازنة وكلما كان شفافا سيجعله ذلك على استعداد دائم للاستماع والإصغاء لأراء الآخرين ومن تم إشراكهم في اتخاذ القرارات، حتى وإن تعلق الأمر بالاستراتيجية منها، أو تلك التي لا تدعم آراءه المتجدرة.

إن معرفة التأثيرات وحدها غير كاف، وإنما ينبغي التحقق من دلالة تلك التأثيرات، هذه الأخيرة ومن خلال نتائج تقدير الأوزان الواضح في الجداول (45) و(46)، يتّضح أن جميع التأثيرات دالة ماعدا فيم يخص التأثير المباشر لكل من الروحية والأصيلة بالترتيب على المحافظة على رأس المال البشري، وقد يرجع ذلك إلى كون نسبة التأثير ضعيفة جدا لكل تلك الأنماط على المحافظة على رأس المال البشري حيث كانت معدومة فيما يخص القيادة الروحية وقريبة جدا إلى الصفر فما يخص القيادة الأصيلة، أي بتعبير آخر فإن تقديرات النموذج تلغي هذه التأثيرات لأن ليس لها دلالة عند مستوى معنوية 0.05.

لكن، ومع ذلك فإنّ وجود دلالة أو عدم وجودها لتلك التأثيرات منفصلة لا يعدّ دليلا على أن مجمل التأثيرات الموضّحة في النموذج المقترح تنطبق تماما على مجمّع Condor الجزائر، وللتحقق من ذلك يتوجّب علينا اختبار مطابقة النموذج المقترح مع بيانات العيّنة الممثلة لمجمّع Condor الجزائر.

المطلب الثاني: اختبار جودة مطابقة النموذج Model Testing

من أجل اختبار جودة مطابقة النموذج المقترح في هذه الدراسة مع النموذج المفترض لبيانات عيّنة الدراسة، يجب اختبار تحقق مؤشرات المطابقة الرئيسية الثلاث الآتي ذكرها.

- مؤشرات جودة المطابقة المطلقة

- مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية

- مؤشرات المطابقة المقارنة

توضّح الجداول (47)، (48) و(49) أشهر مؤشرات اختبار جودة مطابقة النموذج في الفئات المذكورة أعلاه، ورموزها في مخرجات برنامج amos (انظر الملحق (33))، وكذا القيم النموذجية التي يمكن على أساسها الحكم على جودة المطابقة المطلقة، ونتائج اختبار جودة المطابقة المطلقة للنموذج المقترح على يسار.

1- اختبار جودة المطابقة المطلقة Absolute fit indices

الجدول(47): مؤشرات اختبار جودة المطابقة المطلقة للنموذج المقترح مع النموذج المفترض لبيانات عيّنة الدراسة

اسم المؤشر	رمز المؤشر	القيم النموذجية للمؤشر من أجل تحقق المطابقة	قيم مؤشرات مطابقة النموذج المقترح
أصغر قيمة لكاي مربع	CMIN	- أن تكون قيمة p غير دالة - إذا كان يساوي الصفر المطابقة تامة	P=0 218.942
جدر متوسط مربعات البواقي	RMR	- أن يقل عن: 0,1	0.055
جدر متوسط مربعات البواقي المعيارية	SRMR	- يجب أن يكون اقل من 0,1 - ويفضل أن يقل عن 0,8	0.1154
مؤشر حسن المطابقة	GFI	- ينبغي ان يكون أكبر من 0,90 - يفضل أن يكون أكبر أو يساوي 0,95	0.885
مؤشر حسن المطابقة المصحح	AGFI	- يجب أن لا يقل عن 0,90 كحد أدنى	0.618
الجدر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	- اقل من 0,05: مطابقة ممتازة - بين 0,05 و 0,08: مطابقة جيّدة - من 0,08 إلى 0,10: مطابقة متوسطة (لأبأس به) - أكبر من 0,10: سوء المطابقة في حال الثقة 90%، يجب من 0 إلى 0,08	0.204
الدلالة الإحصائية للمطابقة القريبة	P-VALUE FOR CLOSE FIT	- أكبر من 0,05	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج amos الموضّحة في الملحق(33)

ويطلق عليها أيضا المحك الاقتصادي، أو مؤشرات الافتقار إلى الاقتصاد، واهمها ما تم تلخيصه في الجول الآتي.

الجدول(48): مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية

اسم المؤشر	رمز المؤشر	القيم النموذجية للمؤشر من أجل تحقق المطابقة	قيم مؤشرات مطابقة النموذج المقترح
مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي	PGFI	أن يكون أكبر من 0,50، ومن المستحسن ان يتعدى 0,60	0.319
مؤشر حسن المطابقة المقارن الاقتصادي	PCFI	أن يكون أكبر من 0,50، ومن المستحسن ان يتعدى 0,60	0.422
مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي	PNFI	أن يكون أكبر من 0,50، ومن المستحسن ان يتعدى 0,60	0.420
مؤشر الصدق التقاطعي	ECVI	أصغر من قيمة النموذج المستقل وقيمة النموذج الصفري (المشبع)	أصغر من قيمة النموذج المستقل وأكبر من قيمة النموذج الصفري (المشبع)
محك المعلومات لأيكيك	AIC	أصغر من قيمة النموذج المستقل وقيمة النموذج الصفري (المشبع)	أصغر من قيمة النموذج المستقل وأكبر من قيمة النموذج الصفري (المشبع)
محك المعلومات المتسق لأيكيك	CAIC	أصغر من قيمة النموذج المستقل وقيمة النموذج الصفري (المشبع)	أصغر من قيمة النموذج المستقل وأكبر من قيمة النموذج الصفري (المشبع)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS الموضحة في الملحق(33)

3- مؤشرات المطابقة المقارنة Comparative/ incremental fit indices

من اشهر هذه المؤشرات ما يلي:

الجدول(49): مؤشرات جودة المطابقة المقارنة

اسم المؤشر	رمز المؤشر	القيم النموذجية للمؤشر من أجل تحقق المطابقة	قيم مؤشرات مطابقة النموذج المقترح
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	- أكبر من 0,90 : مطابقة مقبولة - أكبر أو تساوي 0,95: نموذجية	0,909
مؤشر المطابقة غير المعياري	TLI	- أكبر من 0,90 : مطابقة مقبولة - أكبر أو تساوي 0,95: نموذجية	0,803
مؤشر المطابقة المعياري	NFI	- أكبر من 0,90 : مطابقة مقبولة - أكبر أو تساوي 0,95: نموذجية	0,904

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج amos الموضّحة في الملحق (33)

4- مناقشة نتائج اختبار جودة مطابقة النموذج المقترح للدراسة مع النموذج المفروض لبيانات عينة الدراسة

إن أول ما يمكن ملاحظته من نتائج حساب مؤشرات المطابقة المطلقة أن قيمة كاي مربع أكبر بكثير من الصفر، إلا أنه لا يعتبر دليلا على عدم وجود مطابقة مطلقة باعتبار ان قيمة كاي مربع تتأثر بحجم العينة، وأن حجم العينة المأخوذة من مجّمع condor تساوي 383 مفردة، من أجل ذلك وبالنظر الى قيمة p value يتبيّن أنها مساوية إلى الصفر (0)، وهو ما يدل على دلالة النتائج، بعبارة أخرى هو دليل على وجود اختلافات جوهرية بين النموذج المقترح وفقا لخلفية نظرية وبين النموذج المفترض في مجّمع كوندور (Group condor) الجزائر.

ما يمكن ملاحظته أيضا هو أن جدر متوسط مربعات البواقي يقل عن 0,1 ما يشير إلى وجود مطابقة، أما بقية المؤشرات فكلها توجي إلى عدم وجود مطابقة مطلقة بين النموذج المقترح من الباحثة وبين واقع تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجّمع condor انطلاقا من بيانات عينة الدراسة.

يلاحظ أيضا من الجدول (48) أعلاه، أن مؤشرات المطابقة الاقتصادية كلها تختلف عن القيم النموذجية، ما يدل على الافتقار الاقتصادي للنموذج المقترح، أي بعبارة أخرى يمكن القول أن النموذج المقترح قد تناول بعض العلاقات التي ربما كان بإمكانها إحلالها بأخرى تفي بذات الغرض، لتفادي تعدد التأثيرات، وذلك بحجة انه كلما قلت نسبة البراميترات كلما كان ذلك دال على جودة اقتصادية في النموذج، لكن هذا لا يعني إغاضة النظر عن التأثيرات التي ينبعث من خلفية نظرية.

فعلى سبيل المثال وبعد أن أظهرت نتائج تقدير النموذج عدم معنوية التأثير المباشر لكل من نمط القيادة الروحية ونمط القيادة الأصيلة على المحافظة على رأس المال البشري، وأن التأثير كان ضعيف جدا لكليهما بل هو قريب جدا من الصفر فيما يخص القيادة الأصيلة ومعدوما بالنسبة للقيادة الروحية حتى وإن كان معنويا، أي أن القيادة الروحية

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

ستساهم في تنمية رأس المال البشري من خلال تأثيرها على بعد المحافظة ولكن ليس بطريقة مباشرة، وأن مساهمة القيادة الأصيلة في هذه المحافظة ستكون أكثر فعالية عند تدخل متغيرات وسيطة تمكّنها من المحافظة على رأس المال البشري.

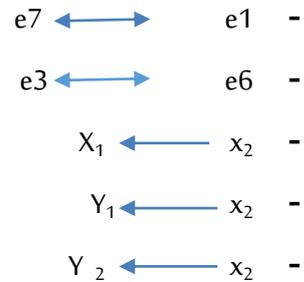
أما فيما يخص الجدول (49)، فيمكن ملاحظة أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن هي قيمة نموذجية، وقيمة مؤشر المطابقة المعياري هي قيمة تدل على مطابقة مقبولة، في حين لا يدل مؤشر المطابقة غير المعياري على وجود مطابقة بين النموذجين.

على العموم وانطلاق من هذه النتائج يكن القول أن هناك تطابق بين النموذج المقترح من طرفنا والنموذج المقترح في عيّنة الدراسة في نواحي معيّنة دون أخرى، بعبارة أخرى من الممكن أن تكون تأثيرات بعض أنماط القيادة الإدارية الحديثة على جوانب تنمية رأس المال البشري تم تناولها من الناحية النظرية ولها خلفية نظرية جيّدة إلا أن أفراد عيّنة الدراسة المتمثلين في العاملين بمجمع condor الجزائر، يعتقدون بعدم وجود تلك التأثيرات وقد يرون تأثيرات أخرى لم يتناولها النموذج المقترح من طرف الباحث، وبالتالي ننفي وجود تطابق تام بين النموذجين، ومن أجل معرفة الأسباب وراء هذا الاختلاف، قمنا بالمرحلة التالية، والمتمثلة في تعديل النموذج ليتناسب مع النموذج المفترض لبيانات عينة الدراسة.

المطلب الثالث: تعديل النموذج Model Modification

قبل الانطلاق في تعديل النموذج والبحث في أسباب عدم المطابقة التامة للنموذج المقترح من طرف الباحثة وبين النموذج المفترض لبيانات العيّنة المدروسة والمأخوذة من Group condor الجزائر، تجدر الإشارة إلى أن عدم المطابقة لا تعني عدم مصداقية النموذج المقترح نظرياً، ولا تنقص من قيمته خاصة وأنه قد تم بناؤه على أساس خلفية نظرية قوية، إلا أن عدم وجود جودة في المطابقة يعني أن ما أثبتته الدراسات السابقة في تأثيرات بعض أنماط القيادة الإدارية الحديثة المدروسة على أحد أو بعض جوانب تنمية رأس المال البشري التي تم تناولها ضمن هذا البحث لا تتحقق في مجمع condor الجزائر، وذلك انطلاقاً من استجابات العيّنة الممثلة له، وقد تتحقق أخرى لم يتطرق إليها النموذج المقترح، من أجل ذلك فإننا سنبحث في تلك الاختلافات التي حالت دون تحقق المطابقة كما سيأتي.

من بين مجموعة من البدائل المقترحة لتعديل النموذج من طرف البرنامج amos (انظر الملحق (34))، قمنا باختيار تلك التي لها تفسير منطقي أو لها أساس نظري (خلفية نظرية) يفسرها، وتتلخص هذه التعديلات فيما يلي:



الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

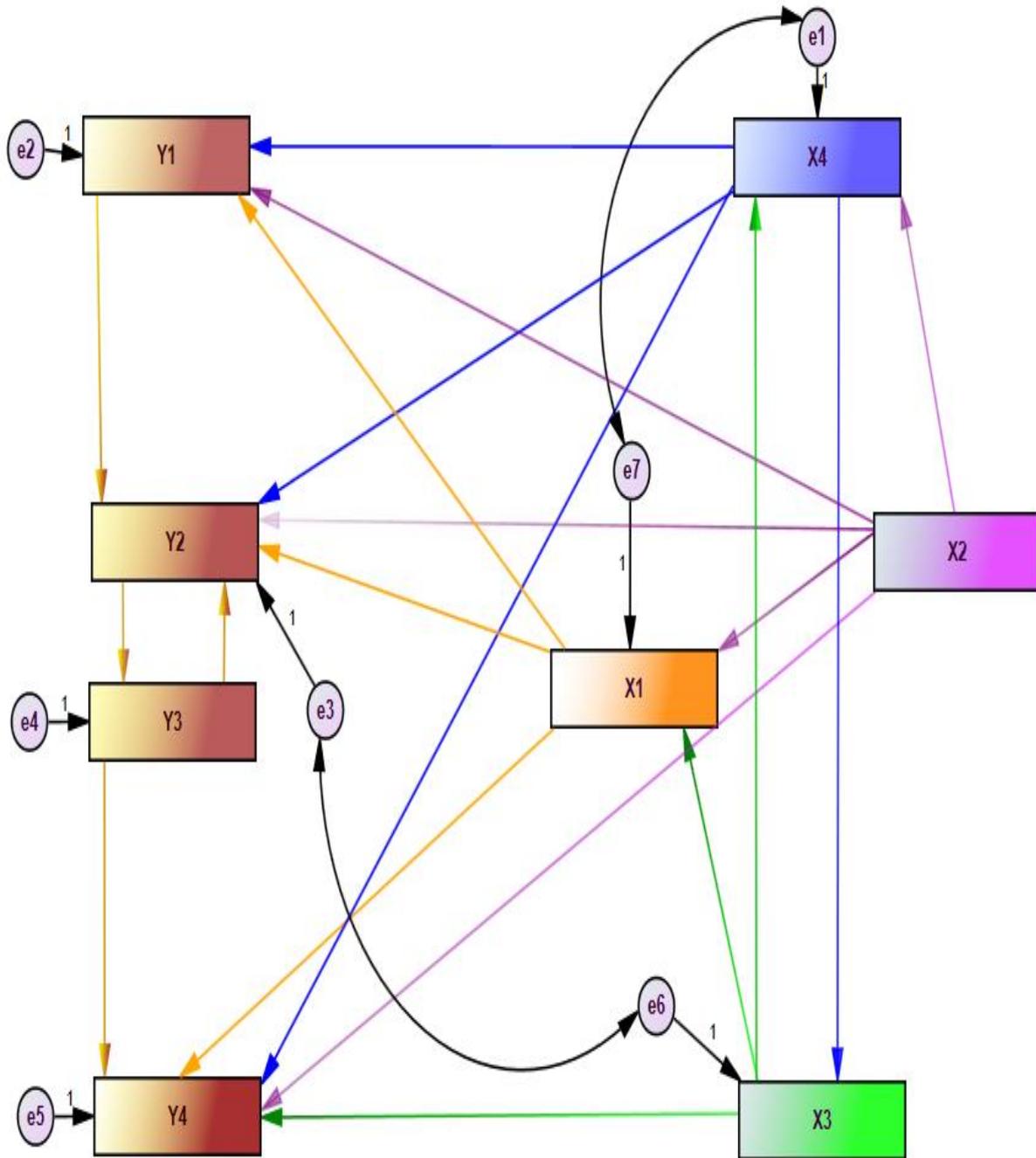
مجّمع Condor الجزائر

مع العلم أن كل من: e_1, e_7, e_6, e_3 هي عبارة عن متغيرات أخرى تفسّر وتؤثر في كل من تنشيط رأس المال البشري، القيادة الأصيلة، القيادة التشاركية والقيادة الأخلاقية على الترتيب، ولم يتم التطرق إليها بشكل صريح في النموذج (هي عبارة عن متغيرات غير مشاهدة).

بعد إجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة، والتي قمنا بإدراجها باللون الأسود، أصبح النموذج المقترح بعد التعديل على

الشكل التالي:

الشكل (53): نموذج الدراسة المقترح بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج amos

1- مناقشة التعديلات المضافة إلى النموذج

إن المنظمات التي تتمتع بالإيجابية من فكر إيجابي متفائل بالمستقبل، وإيمان قوي بتحقيق الأهداف، ستكون محط أنظار كل من يريد بلوغ درجات أو مراتب عالية في مجاله من خلال العمل لديها، وهذا هو السبب وراء وجود تأثير للقيادة الروحية على جذب رأس المال البشري.

إن بعد الإيثار الذي تتميز به القيادة الروحية (X2)، يجعل من القائد أكثر رغبة في تحقيق الأهداف الجماعية بدل من التركيز على أهدافه الشخصية، ما يجعله مستعداً لإشراك العاملين معه في القيادة (X1)، كما أن تفاؤله القائد وإيمانه القوي يجعله شخصاً لا يهاب المستقبل ولا يخشى الإقدام على تطبيق اقتراحات الآخرين، أو تفويض السلطة لهم.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى تجدر الإشارة إلى أن تفاؤله القائد بالآخرين وأمله في نجاحهم— وهي أهم أبعاد القيادة الروحية (X2)— يجعل العاملين أكثر فخراً بما يقدمونه من أعمال، وأكثر تفاؤلاً بأنفسهم (عدوى العواطف)، الأمر الذي يشجعهم للعمل بتميز أكثر من السابق، بل يوقظ حتى تلك المواهب والمهارات الراكدة لدى العاملين، الذين لم يجدوا في السابق دافعاً قوياً لتحريكها، ولعل أمل القادة بالعاملين معهم أمر مهم جداً لتنشيطهم، حتى وإن لم يقوم القادة بإشراكهم في العملية القيادية. وهذا هو التفسير العلمي لتأثير القيادة الروحية على التنشيط.

لكن القيادة التشاركية قد تتأثر بعوامل أخرى غير القيادة الروحية والأصيلة، لم يتم ذكرها بشكل صريح في النموذج، وإنما تم التعبير عنها بالبواق، فقد يكون المسؤولون أكثر تشاركية في قيادتهم، بسبب القوانين الداخلية التي تفرض عليهم إقامة اجتماعات في مختلف المستويات الإدارية بشكل دوري، أو الاجتماع في ملتقيات أو ندوات، تؤدي بالضرورة إلى الاستماع إلى آراء بقية العاملين، إن ذات الأمر قد يؤثر على درجة التزام المسؤولين بالأخلاق في قيادتهم للعاملين، بعبارة أخرى إن القوانين الداخلية التي تفرض الالتزام بأخلاق ومبادئ معينة داخل التنظيم، ستؤثر إيجابياً على درجة تطبيق مفهوم الأخلاق من طرف القادة والمسؤولين.

وتجدر الإشارة إلى أن الأخلاق ليست هي العامل الوحيد الذي يبرز أصالة القادة وشفافيتهم، وإنما قد تساهم عوامل خارجية أخرى في ذلك، فعلى سبيل المثال كلما ارتفعت ثقة القائد بنفسه، كلما شكّل ذلك حافزاً أمامه من أجل إظهار ذاته الحقيقية أمام الآخرين، وجعله أكثر جرأة للاعتراف بالواقع مهما كان مرأ، من جهة أخرى فإن ذات العنصر أي "الثقة بالنفس" هو واحد من أهم العوامل التي تؤثر تأثيرات إيجابية قوية على تنشيط الأفراد خاصة منهم المتميزين، فقد لا يكون العامل الذي يمتلك ثقة قوية بنفسه بحاجة إلى تفاؤله القائد به، فحتى وإن عارضه مسؤوله في العمل، فإن ذلك لن يثبط من مهاراته وكفاءته، ورغم أن إشراك المسؤولين له في القيادة يشكل عنصراً مهماً لتنشيطهم، إلا أنه ليس العامل الوحيد أو الأهم، خاصة في ظل وجود ثقة عالية بالنفس لدى هؤلاء العاملين المتميزين.

ومع ذلك، فإنه لا يجب التغاضي عن الدور الذي قد تلعبه القيادة التشاركية في استقطاب العاملين المتميزين والنشطين إلى المنظمات، فهم دائماً ما يبحثون عن مكان يحتوي إمكاناتهم ويحترمها ويقدرها، ويسمح لهم بالتعبير عنها، بل وتطبيقها إن لزم ذلك، في حين أن السمعة التسلطية والاستبدادية لبعض المنظمات قد تؤدي إلى هروب العاملين منها،

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

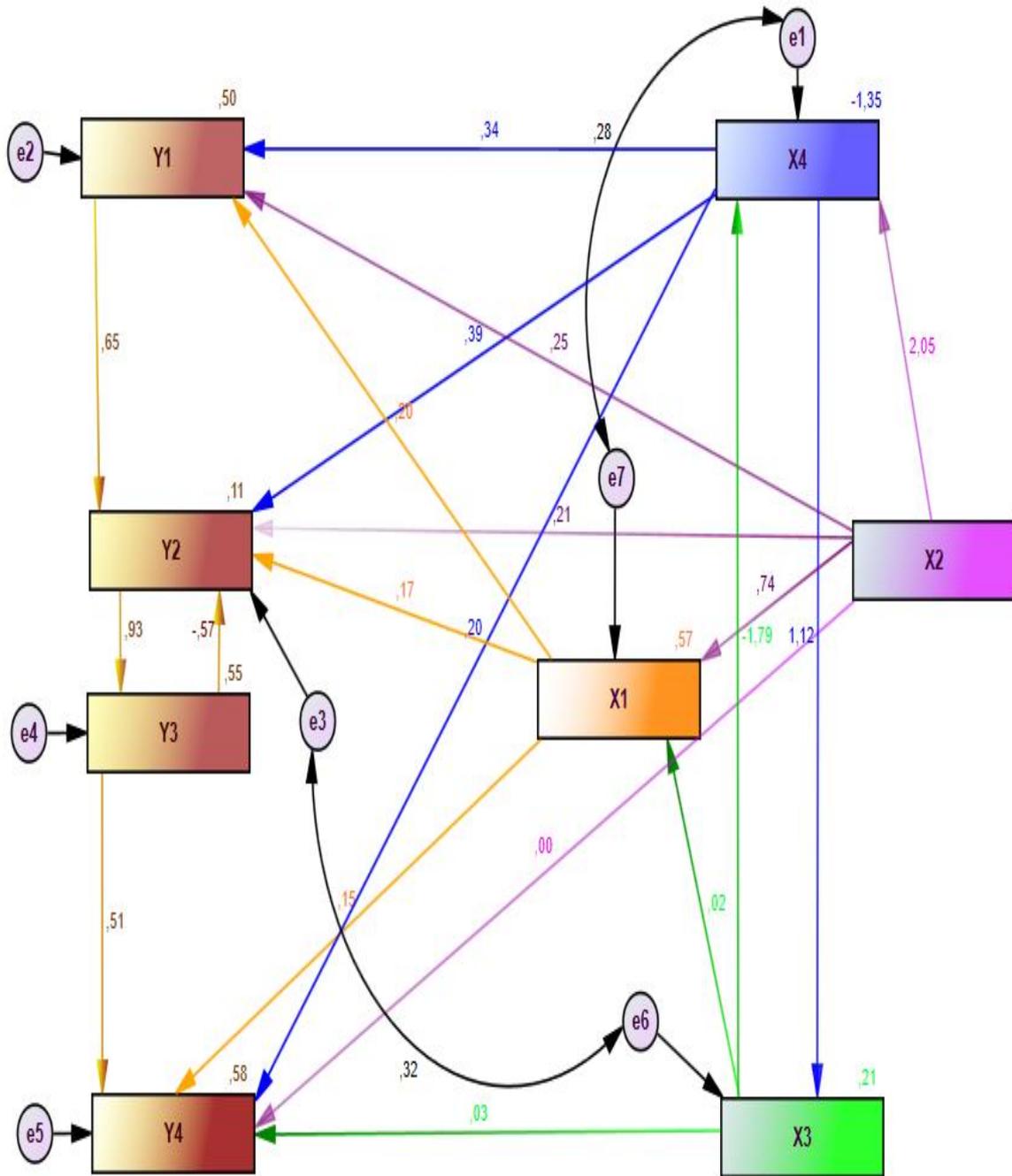
خاصة منهم هؤلاء الذين يمتلكون قدرات متميزة ومختلفة عن غيرهم، فسيستغلون أول فرصة تتاح إليهم من مؤسسات تقدر ذلك.

2- تقدير النموذج الجديد لمجّمع Condor

بعد تم تعديل نموذج الدراسة، تم تقديره من طرف الباحثة بالاستعانة ببرنامج amos، فكانت براميات النموذج

كما هي في الشكل التالي:

الشكل(54): تقدير النموذج المقترح للدراسة بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج amos.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

إن تقدير النموذج، يجعل منه جاهزا للاختبار من حيث جودة مطابقته للنموذج المفروض لبيانات الدراسة المتمثلة في عيّنة من العاملين بمجمع كوندور الجزائر.

3- اختبار جودة مطابقة نموذج الدراسة بعد التعديل

بعد أن قمنا بإدخال التعديلات انطلاقا من خلفية نظرية تم مناقشتها أعلاه، ينبغي التحقق من مدى ملائمة ومطابقة النموذج المقترح بعد هذه التعديلات مع النموذج المفروض لبيانات عيّنة الدراسة، وذلك من خلال الأنواع الثلاث لمؤشرات المطابقة (لمزيد من التفصيل انظر الملحق (35))، كما سيأتي:

3-1 اختبار جودة المطابقة المطلقة

الجدول(50): نتائج اختبار جودة المطابقة المطلقة للنموذج المقترح بعد التعديل

المؤشرات	CMIN	RMR	SRMR	GFI	AGFI	RMSEA	P- Value
النتائج	4.858	0.004	0.0081	0.997	0.984	0.000	0.677

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج amos الموضّحة في الملحق (35)

بمقارنة نتائج الجدول أعلاه مع نتائج ذات الجدول قبل التعديل يمكن ملاحظة الفرق الكبير جدا والحاصل في قيمة q-square، حيث انخفضت من المئتين (218.) إلى 4.858، وتضاعفت قيمة p-value إلى 0.677 بعد أن كانت معدومة، وهذا مؤشر أولي إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين النموذج المقترح المعدّل وبين النموذج المفروض لبيانات عيّنة الدراسة، وان قيمة المؤشر RMR أقل بكثير من 0.1 حيث تكاد تنعدم وهو دليل على جودة ممتازة للمطابقة المطلقة، وكذا بالنسبة إلى SRMR التي جاءت ضمن المجال النموذجي، حيث كانت أقل بكثير من 0.08، وهذا دليل آخر على جودة المطابقة المطلقة الممتازة لهذا النموذج، وتعتبر المطابقة المطلقة نموذجية إذا كانت قيمة مؤشّر GFI أكبر من 0.95، وهو ما تحصلنا عليه فعلا بعد حسابنا لهذا المؤشر إذ بلغت قيمته 0.993، وكلما كانت قيمة AGFI أكبر من 0.90 كلما دل ذلك على مطابقة نموذجية للنموذج وهو تماما ما يظهر من قيمة المؤشر في الجدول أعلاه، وتدل قيمة RMSEA التي أصبحت معدومة على مطابقة ممتازة جدا.

3-2 اختبار جودة المطابقة الاقتصادية

الجدول(51): نتائج اختبار جودة المطابقة المطلقة للنموذج المقترح بعد التعديل

المؤشرات	PGFI	PCFI	PNFI	ECVI	AIC	CAIC
النتائج	0.194	0.250	0.249	0.165	62.858	206.651

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج amos الموضّحة في الملحق (35)

يبدو أن قيم PGFI، PCFI و PNFI، كلها أقل من 0.5، وهو دليل على جودة مطابقة اقتصادية رديئة لهذا النموذج، ولكن بالمقابل كانت قيم المؤشرات ECVI، AIC و CAIC أكبر من قيم مؤشرات كل من النموذج المشبّع والنموذج المستقل (انظر الملحق (35))، وهو متحقق كشرط لجودة المطابقة الاقتصادية وفقا لهذه المؤشرات الثلاث.

الجدول (52): نتائج مؤشرات جودة المطابقة المقارنة

المؤشرات	CFI	TLI	NFI
النتائج	1.000	1.004	0.998

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج amos الموضّحة في الملحق (35)

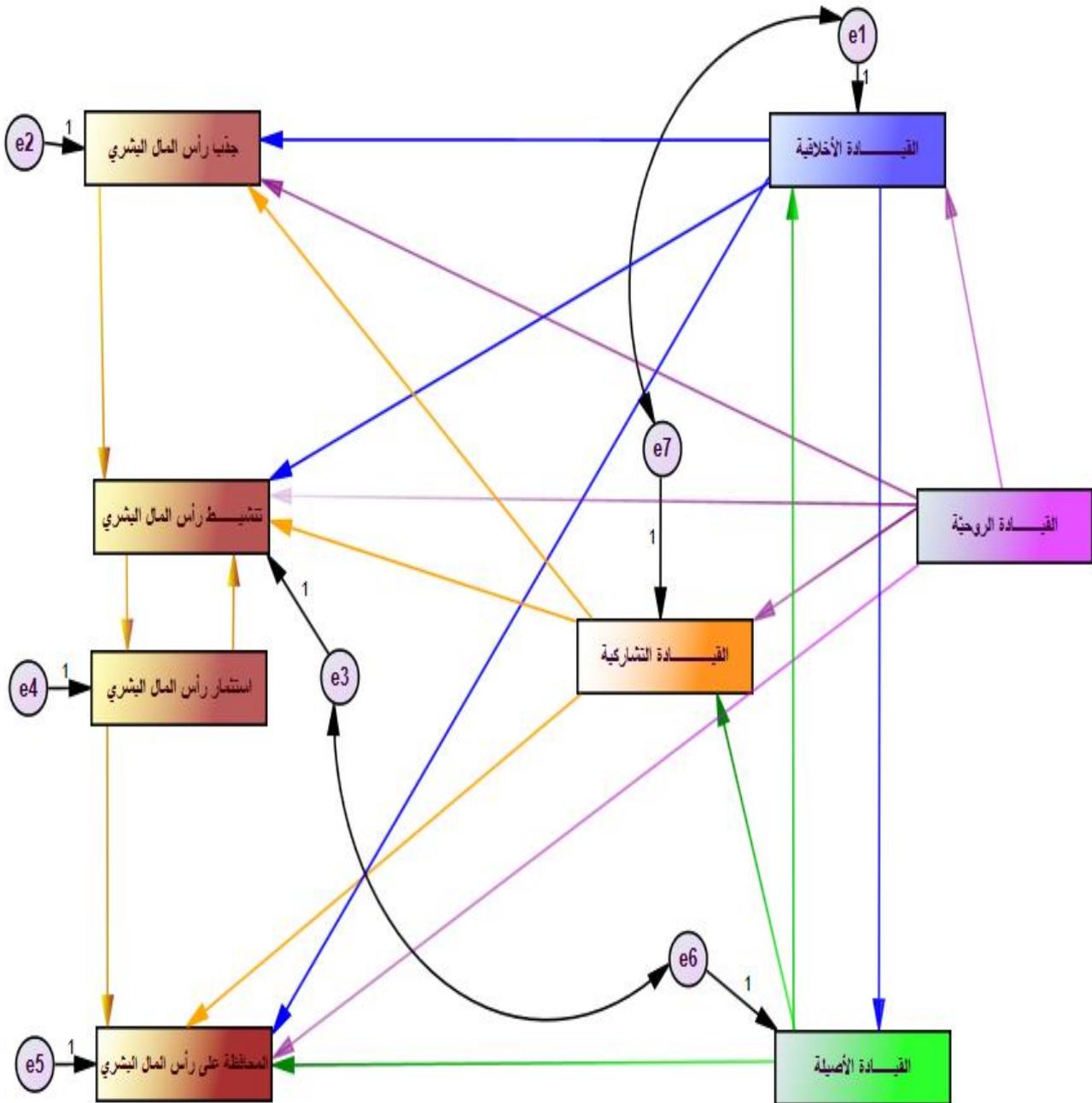
4- مناقشة نتائج اختبار جودة مطابقة النموذج المقترح بعد التعديل مع بيانات عيّنة Group Condor

بعد حساب مؤشرات المطابقة الثلاث، تبين أن تلك المتعلقة بالمطابقة المطلقة حققت نتائج تدل على جودة ممتازة جدا للنموذج، أي بعبارة أخرى إن النموذج يتلاءم مع بيانات العيّنة المدروسة من مجّمع كوندور الجزائر بشكل ممتاز، أما فيما يخص مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية فقد بينت ثلاث مؤشرات أن جودة المطابقة الاقتصادية رديئة وعلى النقيض من ذلك بينت المؤشرات الثلاث الأخرى عكس ذلك حيث كانت المؤشرات تدل على جودة مطابقة اقتصادية ممتازة/

ويمكن تفسير هذا التناقض في النتائج فيما يتعلق بمؤشر الافتقار الاقتصادي إلى أن عدد البراميترات كبير وهو ما جعل المؤشرات الأولى تشير إلى عدم وجود اقتصاد في بناء النموذج، إلا أن التقليل في عدد البراميترات أو إلغاء أي تأثير من التأثيرات التي تم إدراجها في النموذج سوف يحدث خلافا في جودة المطابقة المطلقة، وبالتالي فإن البراميترات المطروحة تمثل أدنى حد يمكن الالتزام به في بنا هذا النموذج، ولا يمكن بناءه براميترات أقل، وهو ما جعل بقية المؤشرات توجي إلى أن النموذج ذو جودة مطابقة اقتصادية ممتازة، وهذا الأخير هو المرجح، وأكبر دليل على ذلك هو أنه بعد تعديلنا لهذا النموذج بهذه الصيغة لم نجد أي اقتراحات أخرى للتعديل يطلبها البرامج amos (انظر الملحق (35))، ومن تم فإن النموذج يتميز بجودة مطابقة اقتصادية ممتازة إلى جانب كونه يتميز بجودة مطابقة مطلقة، وكذا جودة مطابقة مقارنة ممتازة.

إن كل ما سبق التطرق إليه من عرض للنتائج أو تحليلها، يدل على أن النموذج المقترح من طرفنا وبعد إجراء بعض التعديلات عليه، هو أفضل نموذج يمكنه تحديد تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في مجّمع كوندور الجزائر Group Condor بشكل ممتاز جدا، وبالتالي من خلاله سنتمكن من الإجابة على جميع فرضيات الدراسة، من خلال مسارات التأثيرات المختلفة، وبالاعتماد على معاملات الانحدارات المعيارية التي تميّز النمذجة البنائية عن غيرها من أساليب تحليل البيانات (انظر الشكل (55) التالي).

Condor



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج amos

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

المبحث الثاني: تقييم ومناقشة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية

رأس المال البشري بمجمع كوندور الجزائر

يشير النموذج المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور الجزائر إلى وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بـ Group Condor، ومن أجل تقييم تلك التأثيرات سنعتمد على معادلات الانحدارات المعيارية التي تميّز النمذجة البنائية عن طريق تحليل المسار، حيث سيخصص المطلب الأول إلى تقييم التأثيرات المباشرة، ثم التأثيرات غير المباشرة في المطلب الثاني، ومن تم مناقشة نتائج التقييم.

المطلب الأول: تقييم التأثيرات المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور الجزائر

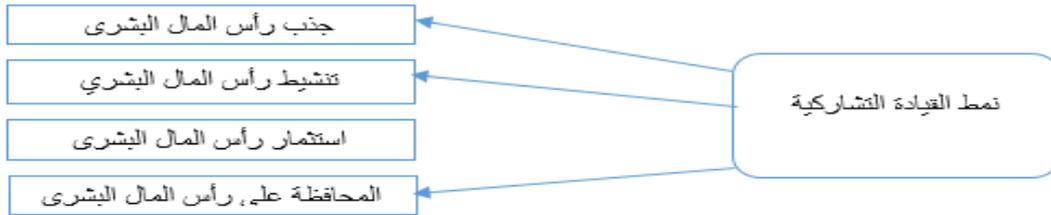
من خلال نموذج الدراسة الموضح في المبحث السابق، يمكن التطرق إلى التأثير المباشر لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري على النحو الآتي.

1- تقييم التأثيرات المباشرة لنمط القيادة التشاركية (x_1) على تنمية رأس المال البشري (y_1, y_2, y_3, y_4)

وفقا لنموذج الدراسة يؤثر نمط القيادة التشاركية على تنمية رأس المال البشري كما يلي:

الشكل رقم (56): التأثيرات المباشرة لنمط القيادة التشاركية على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور

الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النموذج المقترح

يبدو من خلال الشكل أعلاه أن القيادة التشاركية تؤثر مباشرة على جذب وتنشيط رأس المال البشري وكذا على المحافظة عليه، في حين ليس لها تأثير مباشر على استثمار رأس المال البشري في مجّمع كوندور الجزائر، وبالاعتماد على نتائج الانحدارات المعيارية المباشرة (انظر الملحق (36))، يمكن القول انه كلما كان هناك قيادة تشاركية في مجّمع كوندور الجزائر، كلما كان لذلك تأثير إيجابي مباشر على:

- جذب رأس المال البشري بنسبة 20.5%، أي أن: $y_1 = 0.205x_1$ ، حيث: $p = 0.013$
- وعلى تنشيط رأس المال البشري بنسبة 16.6%، أي أن: $y_2 = 0.166x_1$ ، حيث: $p = 0.104$
- وعلى المحافظة على رأس المال البشري بنسبة 15%، أي أن: $y_4 = 0.15x_1$ ، حيث: $p = 0.010$

1-1- مناقشة نتائج التأثير المباشر لنمط القيادة التشاركية على تنمية رأس المال البشري

ان مشاركة المسؤولين للعاملين الموهوبين وذوي الكفاءات المتميزة في القيادة من خلال استشارتهم واخذ آرائهم هو امر مهم جدا لرفع معنوياتهم وهو بمثابة تقدير لجهودهم ما يشكل دافعا لهم لتقديم الأفضل دائما وإظهار افضل ما لديهم كلما سمحت لهم الفرصة للاجتماع بمسؤوليهم، وذلك من اجل إثبات ذواتهم ولعل ذلك أيضا قد يزيد من مستوى المنافسة الشريفة فيما بين العاملين كنوع من أنواع التنشيط لمواهبهم، وقد يوقظ تلك القدرات المكبوتة لذا بعضهم.

لكن واقع مجمّع كوندور الجزائر يقول بخلاف ذلك، حيث يبدو من النتائج أعلاه أن جميع قيم p أقل من 0.05، ماعدا قيم يخص تأثير القيادة التشاركية مباشرة على تنشيط رأس المال البشري، والتي قدّرت بـ0.104، ما يدل على إن العاملين بمجمّع كوندور الجزائر يجمعون على عدم وجود تأثير مباشر لنمط القيادة التشاركية على تنشيط رأس المال البشري بالمجمّع، وهذا الأمر لا يتوافق مع ما أكّدت عليه الدراسات السابقة من دور تلعبه مشاركة العاملين في القيادة في تنشيط قدرات العاملين المختلفة، خاصة منها الفكرية الإبداعية.

من جهة أخرى، وبشكل لم يتطرق إليه الإطار النظري، فإن القيادة التشاركية تساهم في جذب رأس المال البشري في مجمّع كوندور وفقا لعينة الدراسة، حيث أن العاملين الذي يتميزون بمهارات وخبرات ومعارف عن غيرهم من العاملين سيكونون أكثر انجذابا إلى تلك المؤسسات التي ستمكّنهم من استغلال وإبراز قدراتهم، وسينفرون من تلك التي تحرمهم من ذلك بفعل السلوكيات التسلطية في القيادة على سبيل المثال لا الحصر.

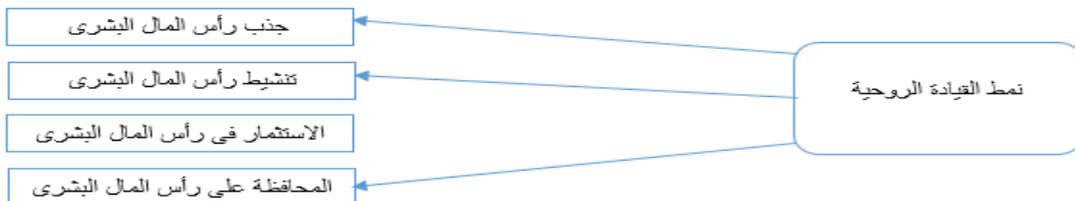
وهناك احتمال لأن تفوق نسبة مساهمة القيادة التشاركية في جذب رأس المال البشري بالمجمّع، نسبة مساهمتها في المحافظة عليه. وذلك كون العاملين الموجودين بمجمّع كوندور الجزائري قد يتأثرون بأنماط أخرى من القيادة تدفعهم للبقاء بالمجمّع، أكثر من القيادة التشاركية. أو قد يعمل المسؤولون بمجمّع كوندور الجزائري على تعزيز المحافظة على رأس مالهم البشري من خلال تأثير القيادة التشاركية على عوامل أخرى تؤثر بدورها على المحافظة على رأس المال البشري.

إن ما يمكن ملاحظته أيضا، هو أن درجة تأثير القيادة التشاركية المباشر على جوانب تنمية رأس المال البشري، جاء بنسب ضعيفة لم تتجاوز نسب التأثير 20.5%، وقد يعود ذلك إلى وجود عوامل أخرى أكثر فعالية من حيث التأثير المباشر.

2- تقييم نتائج التأثير المباشرة لنمط القيادة الروحية (X_2) على تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور

تؤثر القيادة الروحية مباشرة على تنمية رأس المال البشري في مجمّع كوندور، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (57): التأثيرات المباشرة لنمط القيادة الروحية على تنمية رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النموذج المقترح للدراسة

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

إن اتباع القادة الإداريين بمجمع كوندور لنمط القيادة الإدارية الروحية سيؤثر بشكل إيجابي ومباشر على جذب العمال من أصحاب الكفاءات والمهارات والخبرات، وذلك بنسبة 25.4%، إلا أنها ومع ذلك، لا تؤثر على درجة تنشيط رأس المال البشري بالمجّمع كوندور، ولا على مستوى المحافظة عليه، وذلك انطلاقاً من قيم p غير الدالة المبيّنة أسفله، وليس للقيادة الروحية في مجمع كوندور الجزائر أي تأثير مباشر على عمليات استثمار رأس المال البشري في التعليم والتدريب.

ويمكن التعبير عن التأثيرات الآنفة الذكر بالمعادلات التالية:

$$p=0.005 \text{، حيث } Y_1=0.254x_2$$

$$p=0.100 \text{، حيث } Y_2=0.206x_2$$

$$p=0.977 \text{، حيث } Y_4=-0.002x_2$$

1-2- مناقشة نتائج تأثير نمط القيادة الروحية المباشر على تنمية رأس المال البشري

بالعودة إلى الاطار النظري الذي بني عليه البحث، يمكن ملاحظة أن التأثير المباشر للقيادة الروحية تناول جانب المحافظة على رأس المال البشري دون غيره من الجوانب، ولكن، من النتائج أعلاه يتبيّن أن نمط القيادة الروحية بمجمع كوندور له تأثير مباشر فقط على جذب رأس المال البشري، دون بقية جوانب التنمية، إذ أنه كلما التزم القادة بسلوكيات القيادة الروحية كلما ساهم ذلك في جذب رأس المال البشري بنسبة 25.4%، وان من أكثر أبعاد القيادة الروحية التي قد تشكل عاملاً لجذب الكفاءات إلى المجّمع هو عامل الإيثار الذي يتميز به المسؤولين، ما يجعل الأفراد المستقطبين أكثر ارتياحاً للتوجه لتقديم طلبات للعمل بالمجمع، اضافة إلى ذلك تفاعل القادة والذي يعتبر أحد أهم سمات القادة الإيجابيين، والذي ينعكس بدوره على السياق التنظيمي لمجمع كوندور، بما يشكل ورقة رابحة له لاستقطاب أفراد موهوبين أكثر إيجابية.

ومع أن تفاعل المسؤولين وأملهم الكبير - كما تمت الإشارة في المبحث السابق- في العاملين المتميزين له تأثير مباشر على درجة تنشيطهم، إلا أن نسبة هذا التأثير في مجمع كوندور الجزائر لم تكن في حدود المتوقع، بل كانت ادنى بكثير مما كانا نتوقع إذ لم يتجاوز التأثير نسبة 20.6%، بل إن المفاجئ من ذلك كله هو عدم معنوية هذا التأثير، الذي نفسره عدم تمكن المسؤولين بمجمع كوندور الجزائر على التعبير عن أملهم في العاملين المتميزين بالدرجة التي تشعل رغباتهم في الظهور أكثر.

لكن، رغم أن النموذج يشير إلى وجود تأثير لنمط القيادة الروحية على المحافظة على رأس المال البشري، وهو أمر كان من الأرجح أن يتحقق بشكل مباشر باعتبار أن التفاعل يجعل العاملين المهرة أكثر تمسكاً بموقعهم بالمجمع حتى في ضل أزمات عصبية قد يمر بها، ورغم الإيجابية التي أشارت إليها الدراسات السابقة بهذا الصدد، إلا أن النتائج أظهرت ما يعارض ذلك، حيث بدا أن هناك تأثير سلبي وإن كان قريباً جداً للصفر، ولكنه غير دال حيث بلغت قيمة p ما نسبته 9.75% وهي أكبر بكثير من 5%، ما يدل على عدم وجود أي تأثير مباشر للقيادة الروحية على المحافظة على رأس المال البشري بمجمع كوندور الجزائر وفقاً لعينة.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

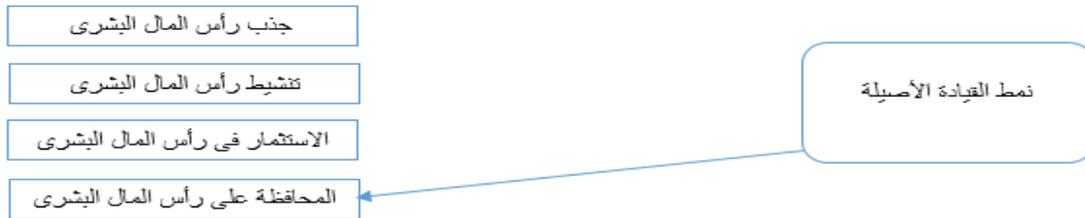
مجّمع Condor الجزائر

ومع ذلك، فإنه لا يجب تغاضي مسؤولي مجّمع Condor الجزائر أبدا عن الدور الكبير الذي تسهم به القيادة الروحية مباشرة في جذب وتنشيط رأس المال البشري في المجّمع، والذي ربما أغفله الجانب النظري وأثبتته الدراسة الميدانية.

3- تقييم التأثير المباشر لنمط القيادة الأصيلة (X_3) على تنمية رأس المال البشري بمجموع كوندور (y_1, y_2, y_3, y_4)

انطلاقا من نموذج الدراسة، فإن نمط القيادة الأصيلة لا يؤثر بشكل مباشر، لا على عملية جذب رأس المال البشري ولا على تنشيطه، ولا حتى على استثماره، وإنما قد تؤثر أصالة المسؤولين بمجموع كوندور الجزائر مباشرة في المحافظة على رأس المال البشري المتواجد بالمجموع، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (58): التأثيرات المباشرة لنمط القيادة الأصيلة على تنمية رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النموذج المقترح للدراسة

ويمكن التعبير عن ذلك التأثير من خلال المعادلتين التاليتين

$$p=0.671, Y_4=0.032x_3$$

ان عدم دلالة النتيجة أعلاه، هو مؤشر على عدم وجود أي تأثير مباشر للقيادة الأصيلة على تنمية رأس المال البشري، لا إلى الجذب ولا التنشيط، ولا الاستثمار، ولا حتى المحافظة.

3-1 مناقشة نتائج تأثير القيادة الأصيلة على تنمية رأس المال البشري

مع أن النموذج المقترح يفترض تأثير نمط القيادة الأصيلة على المحافظة على رأس المال البشري، إلا أن نتائج التقييم أظهرت عدم معنوية هذا الأخير الذي بدا ضعيفا جدا يكاد يعدم، ومن تمّ فإن مجّمع كوندور الجزائر لا يساهم بنسبة جيّدة في تنمية رأس المال البشري بشكل مباشر من خلال تبني مسؤوليه نمط القيادة الأصيلة.

ويمكن تفسير ذلك النقص في المساهمة المباشرة لنمط القيادة الإدارية الأصيلة في تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر، في كون العاملين به، وخاصة منهم المتميزين يجدون أن شفافية القائد ومعالجته المتوازنة، وإن كانت قد تشكل عاملا مهم لبقائهم بالمؤسسة إلا أنها ليست الأمر الرئيسي أو الأهم الذي قد يحقق ذلك، أو قد يجذبهم للعمل بالمجمّع، خاصة وأن الباحثين عن العمل من ذوي الكفاءات العالية لا يمكنهم الحكم على مستوى شفافية المسؤولين ومعالجتهم المتوازنة إلا بعد التعامل معهم، والتماس ذلك على أرض الواقع بالمجمّع من خلال قيام المسؤولين بأشراك هؤلاء المتميزين في القيادة، بعبارة أخرى، قد تحتاج أصالة القائد إلى نمط قيادي آخر من أجل التأثير على جوانب التنمية خاصة منها التنشيط.

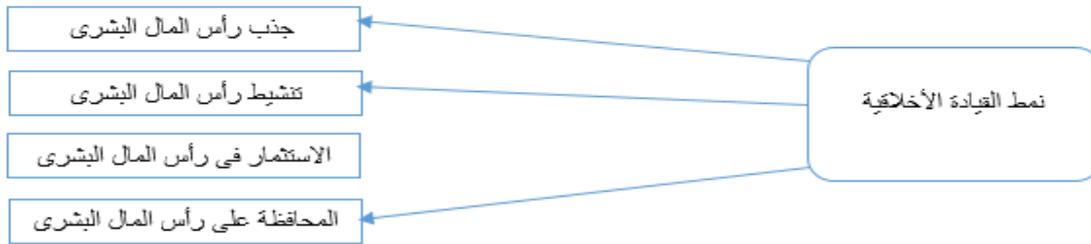
الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

4- تقييم التأثير المباشر لنمط القيادة الأخلاقية (X_4) على تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور (y_1, y_2, y_3, y_4)

من خلال الشكل الاتي، يمكن استنتاج جوانب تنمية رأس المال البشري من خلال القيادة الأخلاقية، فهي حسب ما اقترحه النموذج تؤثر مباشرة على تنمية رأس المال البشري من خلال الجذب والتنشيط، وحتى المحافظة، ماعدا فيما يتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري.

الشكل رقم (59): التأثيرات المباشرة لنمط القيادة الأخلاقية على تنمية رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النموذج المقترح للدراسة

إن التزام المسؤولين بمجمّع كوندور الجزائر من شأنه أن يساهم بشكل مباشر في ارتفاع رأس المال البشري المستقطب بنسبة 33.7%، ويساهم بنسبة أكبر من تلك تصل إلى حدود 38.8% في تنشيط رأس المال البشري، وليس للقيادة الأخلاقية تأثير مباشرة على استثمار الخبرات والمواهب، إلا أنها قد تلعب دورا في المحافظة عليها، إذ تؤثر سلوكيات المسؤولين الأخلاقية في مجّمع كوندور الجزائر على المحافظة على رأس المال البشري بحوالي 20%، وهو ما توضحه المعادلات الاتي ذكرها.

$$Y_1 = 0.337X_4, \text{ حيث: } p=0.003$$

$$Y_2 = 0.388X_4, \text{ حيث: } p=0.004$$

$$Y_4 = 0.195X_4, \text{ حيث: } p=0.003$$

4-1 مناقشة التأثيرات المباشرة لنمط القيادة الأخلاقية على تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر

المثير للانتباه في نتائج تأثيرات نمط القيادة الأخلاقية على تنمية رأس المال البشري بشكل مباشر، هو أن الالتزام الأخلاقي من قبل المسؤولين بمجمّع Condor الجزائر، يشكل دافعا قويا للمواهب والخبرات العالية من أجل إبراز واستغلال قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية المتميزة والمختلفة، أكثر من كونه عامل جذب مهم بالنسبة لهم.

إضافة إلى كونها امر لا غنى عنه من اجل بقائهم بالمنظمة، إذ انه كلما التزم المسؤولون بمجمّع كوندور الجزائر بالأخلاق كلما ضاعف ذلك شعور العاملين خاصة منهم المتميزين بالأمان داخل المجمع ومن تم استبقائهم، وان كان ذلك بنسبة تقترب من 20% فقط.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

وهذا يتوافق مع الجانب النظري الذي اثبت تأثير القيادة الأخلاقية على كل من الجذب والتنشيط والمحافظة على رأس المال البشري.

ولكنه لم يتوافق مع توقعاتنا، حيث الذي كنا نعتقد أن القيادة الأخلاقية قد تساهم في جذب رأس المال البشري من خلال السمعة الأخلاقية للمسؤولين وللمجّمع بشكل عام؛ والمحافظة عليه أكثر من تنشيطه، هذا الأخير الذي اعتبرته عيّنة الدراسة أكثر العوامل تأثيرا بالقيادة الأخلاقية من غيره من مجالات تنمية رأس المال البشري.

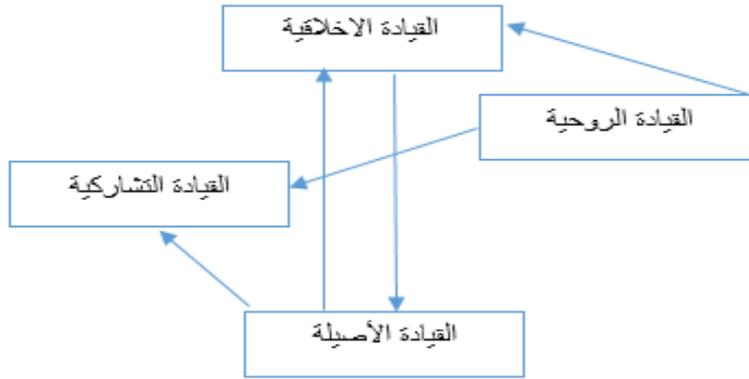
المطلب الثاني: تقييم ومناقشة التأثيرات غير المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجّمع كوندور الجزائر

قبل التطرق إلى التأثيرات غير المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري، تجدر الإشارة إلى أن ظهور تأثيرات غير مباشرة هو نتاج تدخل متغيرات وسيطة، هذه المتغيرات الوسيطة جاءت بفعل تأثير أنماط القيادة الإدارية المباشرة على بعضها البعض، وكذا تأثير جوانب تنمية رأس المال البشري على بعضها البعض بشكل مباشر، وهو ما سيتم تناوله بداية.

1- تقييم ومناقشة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على بعضها البعض:

نتج عن التأثيرات المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على بعضها، ظهور تأثيرات أخرى غير مباشرة، والشكل التالي يوضّح ذلك:

الشكل رقم(60): العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة بمجّمع كوندور



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النموذج المقترح للدراسة

يوضح الشكل أعلاه أن نمط القيادة الإدارية الوحيد الذي لا يتأثر بغيره من الأنماط، هو نمط القيادة الروحية، وأن نمط القيادة الإدارية الحديث الوحيد الذي لا يؤثر على بقية أنماط القيادة الإدارية الحديثة، هو نمط القيادة التشاركية، ويوجد تأثير متبادل بين نمط القيادة الأخلاقية والأصيلة فقط.

1-1- تقييم التأثيرات المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على بعضها

يمكن تلخيص التأثيرات المباشرة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة بالاعتماد على مخرجات برنامج amos، فيما يلي:

الجدول (53): معدلات تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على بعضها البعض

معنوية التأثير	نسبة التأثير	أنماط القيادة الإدارية الحديثة المؤثرة والمتأثرة
0.006	204.7%	- تأثير القيادة الروحية على القيادة الأخلاقية
0.004	%73.6	- تأثير القيادة الروحية على القيادة التشاركية
0.892	%2.1	- تأثير القيادة الأصيلة على القيادة التشاركية
0.004	%178.6-	- تأثير القيادة الأصيلة على القيادة الأخلاقية
0.003	%112.4	- تأثير القيادة الأخلاقية على القيادة الأصيلة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج amos، الموضّحة في الملحق (36)

2-1- مناقشة نتائج تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على بعضها البعض

كل التأثيرات المباشرة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة هي تأثيرات لها دلالة إحصائية، ما عدا تأثير القيادة الأصيلة على القيادة التشاركية الذي جاء بنسبة ضعيفة جدا تكاد تنعدم، وبدون دلالة، أي أن عيّنة الدراسة من العاملين بمجمّع Condor، لا يعتقدون بوجود تأثير لوعي القائد ذاتيا على مستوى إشراكه للعاملين في القيادة، ومن ثم هو نفي لما جاء في الاطار النظري حول هذا الموضوع، حيث أشارت الدراسات السابقة أن وعي القائد بذاته وشجاعته في أن يكون شفافا ومعالجا متوازنا لاقتراحات وآراء الآخرين، كلها أمور تعزز درجة إشراكه للعاملين معه في القيادة، والاعتراف بالأداء الجيدة حتى وان خالفت قراراته، إلا أن هذا لا يحدث بتاتا في مجمّع كوندور الجزائر.

المثير للانتباه أيضا، وجود تأثير سلبي لمستوى أصالة القادة بمجمّع كوندور الجزائر على درجة التزامه بممارسات القيادة الأخلاقية، هذا التأثير الذي اتضح أنه ذو مستويات عالية جدا، ما يشكّل خسارة المجمع لمزايا القيادة الأخلاقية التي كان من الممكن الاستفادة منها في ظل غياب الأصالة، إذ تعتبر عيّنة الدراسة أن قيام القائد بمعالجة متوازنة لآراء الآخرين وتعامله معهم بشفافية، إلى جانب وعيه بذاته، كلها أمور تخفض من مستوى قيادته الأخلاقية بنسبة تفوق الضعف، وهذا الأمر يتعارض تماما مع ما جاء في الاطار النظري، الذي يعتبر أنه كلما كان القائد واعيا بذاته، كلما جعله ذلك أكثر وعيا بالآخرين، ومن ثم أكثر أخلاقية في تعامله معهم، ونفسر هذا التناقض من جانبين:

- من جانبه السليبي: في أن وعي بعض المسؤولين بذاتهم من ايجابياتها وسلبياتها، قد يجعل الأقل ثقة منهم بأنفسهم بمجمع كوندور أقل نزاهة بغية إخفاء نقاط ضعفهم خاصة أمام العاملين التابعين لهم، هذا من جهة؛
- من جانبه الإيجابي: أن تبني المسؤولين بمجمع كوندور الجزائر لأبعاد الأصالة خاصة منها الشفافية والمعالجة المتوازنة، سيجعل منهم قدوة أمام العاملين معهم، ومثلا يحتذى به، وبالتالي سيحاولون اتباعهم في تلك السلوكيات الأمر الذي يجعل القادة بمجمع كوندور أقل حاجة لتوجيه العاملين أخلاقيا، لانهم سيفعلون ذلك بأنفسهم (التوجه الأخلاقي

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

الذاتي من قبل العاملين)، ومن تم فإن أصالة مسؤولي مجّمع كوندور الجزائر ستؤثر سلبا على درجة تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية من طرف المسؤولين، ولكنها تؤثر إيجابا على درجة تحقق أهداف القيادة الأخلاقية المرغوبة.

في المقابل، فإن القيادة الأخلاقية وهو الأمر المنطقي تؤثر إيجابيا على أصالة القادة بمجّمع كوندور الجزائر، وذلك بنسبة كبيرة تتجاوز الضعف أيضا، فكلما التزم المسؤولون بمجّمع كوندور الجزائر بمبادئ القيادة الأخلاقية وقاموا بتوجيه العاملين أخلاقيا، كلما جعلهم ذلك أكثر مسؤولية أمام انفسهم وأمام الآخرين بالالتزام بالشفافية والمعالجة المتوازنة في قراراتهم، لكن التأثير السلبي للقيادة الأصيلة على القيادة الأخلاقية يتعدى التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على القيادة الأصيلة، وهذا امر يجب الانتباه إليه من طرف مسؤولي المجّمع Condor.

إضافة إلى ما سبق، تشير النتائج أعلاه إلى أن إيمان المسؤولين بمجّمع كوندور الجزائر وإيثارهم للآخرين، إلى جانب تفاؤلهم، هي أبعاد اذا توفرت فإنها تعزز التزامهم بالأخلاق في القيادة إلى درجة الضعفين، وهي نسبة عالية جدا (أكثر من 70%)، كما أنها تؤثر مباشرة على درجة تشاركيّتهم في القيادة بحوالي 50%. وذلك باعتبار أن تفاؤل المسؤولين بالعاملين معهم وأملهم الكبير فيهم وفي نجاحهم، سيجعلهم أكثر استعدادا لإشراكهم في عملية القيادة، وقل تخوفا من وقوع أمور سلبية نتيجة تبنيهم للقيادة التشاركية، فرغم أن شفافية القائد كما أثبتته الدراسات السابقة تجعله متحمسا لإشراك العاملين في القيادة، إلا أن الواقع في مجّمع كوندور الجزائر يشير إلى أن إيثار العاملين من طرف مسؤوليهم وأملهم فيهم هو الذي يدفع المسؤولين لإشراكهم في القيادة أكثر من غيره من الأسباب.

3-1- تقييم التأثيرات غير المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على بعضها:

إن التأثير غير المباشر هو نتاج جداء التأثيرات المباشرة التي تربط بين المتغير المؤثر والمتغير الوسيط والمتغير المتأثر، وتتلخص تأثيرات أنماط القيادة الإدارية الحديثة على بعضها بشكل غير مباشر انطلاقا من مخرجات برنامج amos، الموضحة في الملحق (37)، فيم يأتي:

- تأثير القيادة الروحية على القيادة التشاركية من خلال القيادة الأخلاقية والقيادة الأصيلة:

$$X_1=0.016X_2, \text{ حيث: } P=0.908$$

- تأثير القيادة الروحية على القيادة الأصيلة من خلال القيادة الأخلاقية:

$$X_3=0.765X_2, \text{ حيث: } P=0.005$$

- تأثير القيادة الأخلاقية على القيادة التشاركية من خلال القيادة الأصيلة:

$$X_4=0.008X_1, \text{ حيث: } P=0.908$$

1-4- مناقشة التأثيرات غير المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على بعضها

بالعودة إلى نموذج الدراسة يبيّن أن هناك ثلاث تأثيرات غير مباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على بعضها البعض، وهي:

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

أولا، تأثير القيادة الروحية على القيادة التشاركية، حيث تؤثر القيادة الروحية على القيادة الأخلاقية، وأخلاق القائد ترفع من درجة أصالته، والأصالة عامل معزّز لتشارك القيادة مع العاملين، وفقا لما أثبتته الجانب النظري للدراسة، لكن رفضت عيّنة الدراسة إمكانية وجوده في مجّمع كوندور الجزائر، ولعل ذلك هو السبب في عدم معنوية تأثير القيادة الروحية على القيادة التشاركية بشكل غير مباشر، حيث كانت درجة المعنوية: 9.08%؛

ثانيا، تأثير القيادة الروحية على القيادة الأصيلة، حيث تساهم أبعاد القيادة الروحية المتبنّاة من طرف مسؤولي مجّمع كوندور الجزائر تأثيرا قويا بشكل غير مباشر على أصالتهم في القيادة سواء من حيث وعيمهم بذواتهم، أو من حيث شفافيّتهم والتزامهم بالمبادئ أثناء العمل، حيث أنه كلما ارتفع إيمان المسؤولين بمجّمع كوندور الجزائر، وأملهم بالعاملين معهم كلما كان لذلك إمكانية في رفع مستوى تبنيهم للقيادة الأصيلة بنسبة 76.5%، بفضل التأثير الكبير للقيادة الروحية المباشر على الأخلاق، إذ تتضاعف هذه الأخيرة بفعل القيادة الروحية -كما سبقت الإشارة-، وبما أن للأخلاق دورا كبيرا في تعزيز درجة أصالة القائد، كانت نسبة مساهمة القيادة الروحية غير المباشرة عالية مقارنة بالأصالة؛

ثالثا: تأثير القيادة الأخلاقية على القيادة التشاركية، تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل غير مباشر على القيادة التشاركية بواسطة القيادة الأصيلة، هذه الأخيرة التي سبق التطرق إلى عدم تأثيرها على القيادة التشاركية بشكل مباشر، ما يسبب عائقا أمام ربط القيادة الأخلاقية كمتغير مؤثر وبين القيادة التشاركية كمتغير متأثر، ومن تم فإنه لا يوجد أي تأثير غير مباشر للقيادة الأخلاقية على القيادة التشاركية، رغم وجود ارتباط بين العوامل الأخرى المفسّرة للقيادة الأخلاقية، والمفسّرة للقيادة التشاركية (قواعد وقوانين العمل)، بنسبة 27.5%.

إذا، فعيّنة الدراسة المأخوذة من مجّمع كوندور، تعتبر أن القيادة التشاركية لا تتأثر بشكل غير مباشر بأي نمط من أنماط القيادة الإدارية الحديثة الأخرى، وذلك نظرا لقيمة p التي لم تكن لها أية دلالة إحصائية في تلك التأثيرات الثلاث، وذلك بسبب عدم وجود تأثير دال إحصائيا بينها وبين القيادة الأصيلة بالمجّمع.

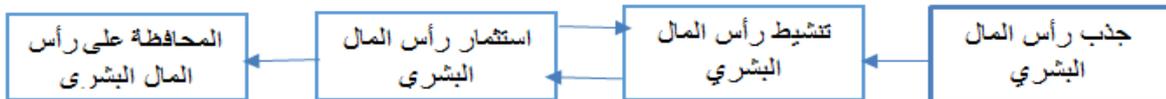
إن هذه النتائج هي بمثابة دليل قوي على أن العاملين بمجّمع كوندور الجزائر يعطون أهمية للإيمان والتفاؤل أكثر من الأخلاق في حد ذاتها، إذ يعتبرون أن تحقق هذه الأخيرة في المسؤولين لن تتأتى إلا من خلال إيمانهم القوي وتفاؤلهم المرتفع وأملهم بزملائهم من العاملين في مختلف المستويات بمجّمع كوندور الجزائر.

2- تقييم ومناقشة تأثير جوانب تنمية رأس المال البشري على بعضها

انطلاقا من نموذج الدراسة، يمكن التعبير عن تأثيرات جوانب تنمية رأس المال البشري على بعضها من خلال الشكل

الآتي:

الشكل رقم (61): التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لجوانب تنمية رأس المال البشري على بعضها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النموذج المقترح

1-2- تقييم تأثير أبعاد تنمية رأس المال البشري على بعضها

يمكن تقييم تلك العلاقات المباشرة وغير المباشرة، من خلال التعبير عنها بمعادلات كما سيأتي:

الجدول (54): نتائج تأثيرات أبعاد تنمية رأس المال البشري على بعضها

التأثيرات المباشرة	التأثيرات غير المباشرة
- $y_1 = 0.649 Y_2$ ، حيث: $p=0.005$	- $y_1 = 0.393 Y_3$ ، حيث: $p=0.005$
- $y_3 = -0.573 Y_2$ ، حيث: $p=0.004$	- $y_2 = 0.308 Y_4$ ، حيث: $p=0.003$
- $y_2 = 0.928 Y_3$ ، حيث: $p=0.003$	- $y_1 = 0.200 Y_4$ ، حيث: $p=0.003$
- $y_3 = 0.509 Y_4$ ، حيث: $p=0.002$	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج amos الموضّحة في الملحق (36) والملحق (37).

2-2- مناقشة تأثير جوانب تنمية رأس المال البشري على بعضها

إن جميع قيم p في الجدول أعلاه كانت معنوية سواء بالنسبة للتأثيرات المباشرة أو غير المباشرة بين جوانب تنمية رأس المال البشري، ومن تم فهي موجودة فعلا بمجتمع كوندور الجزائر، وكل التأثيرات المباشرة مرتفعة حيث تتعدى الـ 50%. فاجذب رأس المال البشري يؤدي إلى تنشيطه بنسبة 67.3% وي نسبة كبيرة جدا، ما يدل على ان العاملين المتميزين بمجتمع كوندور الجزائر كلما تم إضافة رأس مال بشري جديد اليهم كلما شكّل ذلك دافعا قويا أمامهم لإظهار قدراتهم ومهاراتهم المتميزة، وكلما كانت أفكارهم الإبداعية أكثر تنقيحا، بغية المحافظة على مكانتهم السابقة في المنظمة، ليس هذا فقط بل إن ذلك سيحفزهم إلى تعلم الجديد دائما والتدرب على مهارات جديدة في العمل، وذلك بنسبة تفوق 90% تمكنهم من المنافسة للعاملين الذين تم اجتذابهم مؤخرا، كما أن العاملين الذين يتم استقطابهم في المؤسسة سيسعون لإبراز ذواتهم أمام زملائهم المتميزين وهو الأمر الذي سينعكس إيجابيا على تنشيطهم ومن ثم درجة استثمار موهبتهم وخبراتهم ومعارفهم لتحقيق أهداف المجتمع.

وتجدر الإشارة أن عملية الجذب أيضا قد تعزز استثمار رأس المال البشري بطريقة غير مباشرة، ولكن ليس بالنسبة التي كان من المحتمل أن تتحقق بفعل تنشيط الخبرات والمواهب بشكل مباشر، حيث يؤثر الجذب على الاستثمار بنسبة 40.9%، وقد يساهم الجذب بشكل غير مباشر أيضا في المحافظة على رأس المال البشري بنسبة 20.8%، لكن إذا قام المسؤولين بتنشيط عمالهم المتميزين من ذوي المواهب والقدرات الإبداعية، سيرتفع ذلك الأثر إلى 30.9%، والى جانب كون تنشيط المواهب والخبرات لاستغلال وإظهار ما لديهم من مميزات قد يساهم في المحافظة عليهم بمجتمع كوندور الجزائر، فإنه يؤثر تأثيرا إيجابيا مباشرا على الاستثمار في رأس المال البشري يقدر بـ 92.8%، وأن تعليمهم باستمرار وتدريبهم يحث تلك الكفاءات، ويجعلها أكثر إمكانية لمواكبة العصر، ويزيد ثقة العاملين المستمرة بكفاءتهم المتميزة، ولا يفقدها قيمتها مع الوقت، ومن ثم فإن الاستثمار في التعليم والتدريب لمثل هؤلاء المتميزين، من المحتمل أن يرفع من نسبة المحافظة عليهم بالمجتمع إلى 50.9%، وهي نسبة كبيرة جدا خاصة بالمقارنة مع جوانب التنمية الأخرى المساهمة في المحافظة على رأس المال البشري.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجتمع Condor الجزائر

ولكن الأمر غير المنطقي، هو وجود تأثير سلبي للاستثمار على تنشيط رأس المال البشري في مجمع كوندور الجزائر، فبدلاً من أن يعزز التعلم والتدريب تنشيط المهارات فإنه يثبطها بمجمع كوندور الجزائر، ما يوحي بوجود خلل في طريقة استثمار رأس المال البشري في مجمع كوندور الجزائر، فقد تكون مستويات التدريب والتعليم التي يتحصل عليها العاملون المتميزين لا تتوافق مع احتياجاتهم التدريبية، ما يجعلها تعيق تنشيطهم لمهاراتهم بحوالي نصف نسبة التنشيط التي كانت متواجدة، وهذا أمر خطير جداً ولا يجب إهماله بالمجمع، خاصة وأن الاستثمار في تلك المواهب هو المسؤول عن المحافظة عليها، ومن ثم فإن إهمال مسؤولي كوندور الجزائر لجودة الاستثمار في تعليم وتدريب عمالهم، وخاصة المتميزين منهم، سيكون له أثر سلبي قوي على تنمية رأس المال البشري، إذ يؤدي إلى ركود في رأس المال البشري، ومن ثم تضاعف القيم الضائعة وكذا خسارة تلك المواهب حين قيامها بالتخلي عن منصبها في العمل بالمجمع.

3- تقييم ومناقشة إجمالي التأثيرات غير المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري

يلخص الجدول التالي أهم النتائج المعبرة عن مجمل التأثيرات غير المباشرة لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري.

الجدول (55): تقييم إجمالي التأثير غير المباشر لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري

تنمية ر. م. ب. أنماط القيادة الحديثة	جذب رأس المال البشري	تنشيط رأس المال البشري	استثمار رأس المال البشري	المحافظة على رأس المال البشري
القيادة التشاركية	$Y_1=0.383X_2$ P=0.003	$Y_2=0.452X_2$ P=0.005	$Y_3=0.611X$ P=0.005	$Y_4=0.092x_1$ p=0.002
القيادة الروحية	$Y_1=-0.199X_3$ P=0.002	$Y_2=-0.234X_3$ P=0.004	$Y_3=-0.217X_3$ P=0.004	$Y_4=-0.247X_3$ P=0.006
القيادة الأصيلة	$Y_1=-0.223X_4$ P=0.004	$Y_2=-0.255X_4$ P=0.014	$Y_3=0.124X_4$ P=0.002	$Y_4=-0.054X_4$ P=0.429

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج amos، الموضحة في الملحق (37)

ليس لنمط القيادة التشاركية في مجمع كوندور الجزائر أي تأثير غير مباشر على جذب رأس المال البشري، والمخالف للمنطق، هو أن لا تكون هناك معنوية لتأثير القيادة التشاركية غير المباشر على تنشيط رأس المال البشري، رغم وجود تأثير مباشر لها على جذب رأس المال البشري بنسبة 20%، ورغم وجود تأثير قوي لجذب رأس المال البشري على تنشيطه يتجاوز، إذ أن جذب رأس المال البشري من شأنه أن يساهم في ارتفاع نسبة تنشيط رأس المال البشري بأكثر من 50%، إن وجود مثل هذه التأثيرات الإيجابية يجعل هناك غموض في النسبة الضعيفة جداً والتي تكاد تنعدم لتأثير القيادة التشاركية غير المباشر

على تنشيط رأس المال البشري من خلال مساهمتها في جذبه، وقد يعود ذلك لعدم إدراك العاملين بمجمّع كوندور الجزائر لهذه الأهمية.

في المقابل، فإن القيادة الروحية تؤثر بشكل إيجابي على تنمية رأس المال البشري، من خلال تأثيراتها غير المباشرة على مختلف جوانب التنمية، من جذب، تنشيط، استثمار ومحافظة، وكل تلك التأثيرات لها دلالتها في مجمّع كوندور الجزائر، حيث أن أمل وتفاؤل القادة الإداريين في العاملين المتميزين من الزملاء وبفعل خصائص القيادة الأخلاقية من نزاهة واهتمام بالاستدامة، وإضافة إلى إشراك العاملين في القيادة، كلها عوامل تؤدي إلى احتمال جذب ما يقارب 40% من رأس المال البشري يضاف إلى رأس مالها البشري الحالي، ونظرا للتأثير المباشر والقوي لجذب رأس المال البشري على درجة تنشيطه، فإن جذب رأس المال البشري بطريقة غير مباشرة بفعل القيادة الروحية سيؤدي إلى تنشيط ضعفه، أي أنه كلما زادت روحية القادة بمجمّع كوندور الجزائر وساهم ذلك في جذب رأس المال البشري في المجمّع فإنه سيساهم أيضا في تنشيطه، ولكن بمستوى أعلى قد يصل إلى ضعف مستوى الجذب، وفي هذه الحالة فإن نسبة التنشيط غير المباشر لرأس المال البشري بفعل القيادة الروحية تساوي 62.1%، ومن تمّ وجود احتمال لارتفاع مستوى الاستثمار في رأس المال البشري واستبقائه، بنسبة كبيرة أيضا تفوق 56%.

أما بالنسبة إلى تأثير نمط القيادة الأصيلة غير المباشر على تنمية رأس المال البشري، فيبدو أن أصالة مسؤوليّ مجمّع كوندور الجزائر ستعكس سلبا على درجة جذب رأس المال البشري أو تنشيطه أو استثماره، وحتى على المحافظة عليه، بعبارة أخرى ان تدخل القيادة الأخلاقية والتشاركية في القيادة حسب هذه النتائج سوف يُخفف من درجة تأثير القيادة الأصيلة الإيجابي على التنمية، بل إنه سيتعدّاه إلى نتائج سلبية كما يظهر في الجدول أعلاه، فرغم أن القيادة الأصيلة لم تكن تربطها أية علاقة مباشرة مع جذب رأس المال البشري، إلا أنها قد تشكل بطريقة غير مباشرة عامل طرد للكفاءات والمهارات المتميزة، بنسبة تقارب 20% سواء كانت هذه الكفاءات داخل أو خارج المجمّع، وهي ذات النسبة تقريبا في انخفاض درجة التنشيط والاستثمار في المواهب والمهارات الموجودة بالمجمّع بسبب القيادة الأصيلة.

مع أن القيادة الأخلاقية تعتبر عاملا مباشرا لجذب وتنشيط واستبقاء العاملين بمجمّع كوندور الجزائر، وخاصة المواهب الاستراتيجية منهم، إلا أن نتائج تحليل الانحدار أثبتت أن لها علاقة تأثير غير مباشر عكسي على تلك الجوانب الثلاث من تنمية رأس المال البشري بالمجمّع، وكلها تأثيرات دالة باستثناء المحافظة على رأس المال البشري، ومن تمّ فإن القيادة الأخلاقية ستكون واحدة من بين العوامل التي تدعم الاستثمار في رأس المال البشري بالمجمّع بشكل غير مباشر، إلا أن ذلك بنسبة ضعيفة تقدّر بـ 12%، وقد يعود ذلك لتدخل القيادة التشاركية والأصالة كعامل تأثير وسيط، حيث مما سبق تبين أن تأثيرات القيادة التشاركية غير المباشرة ضعيفة على تنشيط واستثمار رأس المال البشري، إضافة إلى نمط القيادة الأصيلة، وما يسببه هذا الأخير من نتائج سلبية تنعكس بدورها على إجمالي التأثيرات غير المباشرة للقيادة الأخلاقية خاصة فيم يتعلق بالجذب الذي ينقل العدوى إلى غيره من جوانب تنمية رأس المال البشري.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير التأثير الكلي لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري

1- تحليل وتفسير نتائج تأثيرات أنماط القيادة الإدارية المباشرة على تنمية رأس المال البشري

إن أول ما تم ملاحظته من خلال تقييم ومناقشة إسهامات أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري، هو أن لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية الحديثة الأربعة تأثيرات معينة على بعض جوانب تنمية رأس المال البشري في مجمع كوندور الجزائر دون جوانب أخرى، وهي تتباين فيما بينها بهذا الصدد.

إن كلاً من نمط القيادة الأخلاقية والروحية والتشاركية يساهم بشكل مباشر في جذب رأس المال البشري، ولكن المساهمة الأكبر تعود إلى القيادة الأخلاقية وتلها الروحية ثم القيادة التشاركية، فكلمًا شاع عن مسؤولي مجمع كوندور الجزائر أنهم قادة أخلاقيين، كلما كان ذلك أول الدوافع التي قد تساهم في جذب العاملين المهرة والموهوبين إلى المجمع مباشرة، والعكس صحيح، فأصحاب المواهب والمعارف سينفرون من المجمع إذا انخفضت سمعته الأخلاقية.

وغالبا ما تكون عوامل الجذب هي ذاتها عوامل المحافظة على رأس المال البشري، ولكن النتائج توجي بعدم مساهمة القيادة الروحية في المحافظة على العاملين المتميزين بمجمع كوندور الجزائر، في حين لا تساهم القيادة الأخلاقية والقيادة التشاركية إلا بنسب ضعيفة، في حدود 20% بالنسبة للقيادة الأخلاقية، و15% بالنسبة للقيادة التشاركية

ورغم أن النموذج التصوري يفترض وجود تأثير مباشر للقيادة التشاركية على تنشيط رأس المال البشري، إلا أن عينة الدراسة تنفي وجود احتمال لارتفاع نسبة تنشيط العاملين من ذوي الخبرات والمهارات العالية بفعل القيادة التشاركية بشكل مباشر، ونعتقد أن التفسير المنطقي لذلك، هو ان القيادة التشاركية تفقد أهميتها في غياب أنماط القيادة الإدارية الحديثة الأخرى المؤثرة بشكل مباشر على تلك الجوانب من التنمية، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي:

- رغم أن السماح للمتميزين بالتعبير عن أفكارهم الإبداعية وان كانت تخالف ما تعود عليه المسؤولون بالمجمع، إلا إن انجذاب العاملين بمجمع كوندور الجزائر يعتبر السمعة الأخلاقية العامل الأول الذي من شأنه أن يجذبهم للعمل بالمؤسسة، ثم إيجابية المسؤولين من خلال ما يبذونه من تفاؤل وأمل وإيمان قوي وإيثار للعاملين على أنفسهم، ليأتي بعد ذلك عنصر التشاركية؛

- إن ما لا يختلف عليه اثنان هو أن إشراك المتميزين في القيادة يعتبر أمرا مهما لتنشيطهم كراس مال، حيث يدفعهم إلى المحاولة لتقديم الأفضل دائما، لكن اذا كان الاستماع إلى آرائهم قد ينتهي بعدم أخذها بعين الاعتبار من طرف المسؤولين، أو التحيز إلى أفكار إبداعية تصدر من أشخاص معينين دون آخرين لأسباب معينة، سوف يمنع المتميزين من أبداء آرائهم وأفكارهم الإبداعية في المرات القادمة، حتى وان كانت افضل من زملائهم هؤلاء، وذلك نظرا لعدم قيام القادة بمعالجة متوازنة لها وعدم أخذها في الاعتبار، ومن تم لن تفي التشاركية في القيادة بالعرض في غياب الأصالة، وهذا ما جعل أولوية التأثير المباشر للقيادة الأصيلة على تنشيط رأس المال البشري تفوقها بالنسبة للقيادة التشاركية بناء على إجابات عينة الدراسة؛

- قبل التفكير في المحافظة على المواهب الاستراتيجية لمجمع كوندور الجزائر من خلال إشراكهم في القيادة، يجب الانتباه الى ان التزام القائد بالأخلاق في عملياته القيادية يعتبر أهم لدى العاملين من المشاركة في القيادة من أجل البقاء

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجمّع Condor الجزائر

بالمجمّع، وذات النتائج كانت بشأن القيادة الروحية، حيث تبين عدم وجود أي تأثير مباشر لها على تنشيط المواهب الاستراتيجية بمجمّع كوندور الجزائر، حيث يبدو أن أمل المسؤولين بمجمّع كوندور الجزائر بالعاملين المتفوقين لديهم، لم يشكل دافعا قويا بالشكل الكاف من أجل تنشيطهم، أو حتى استبقائهم بشكل مباشر.

هذا، إضافة إلى القيادة الأصيلة التي لم يظهر أي تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لها على أي من جوانب تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر، ومن تمّ، فإن وعي مسؤولي مجمّع كوندور الجزائر بذواتهم، وشفافيتهم وحتى معالجتهم المتوازنة لا تعتبر بالأبعاد الكافية من أجل استقطاب الموارد الاستراتيجية إلى المجمّع ولا لتنشيطه أو استثماره أو المحافظة عليه، وفي المقابل يبدو أن القيادة الأخلاقية هي النمط القيادي الحديث الوحيد من بين الأنماط الأربعة الذي هناك احتمال ان يعزز بشكل مباشر تنشيط العاملين المتميزين من اجل إظهار مهاراتهم ومواهبهم المتميزة والمختلفة دون غيره من الأنماط، ومن تم فإن التزام القائد بالأخلاق وتشجيع العاملين على الالتزام بها ونشرها فيما بينهم، إلى جانب نزاهته في القيادة، وتوجيهه الأخلاقي لهم وتوضيحه لأدوارهم كلها أبعاد من شأنها أن تساهم في تنشيط العاملين من أصحاب الخبرات والمهارات والمواهب المتفردة بالمجمّع، دون غيرها من الأنماط القيادية الحديثة التي يعتقدون أنها لن تساهم بشكل مباشر في تنشيطهم.

وبالتالي، يمكن القول أن القيادة الأخلاقية تترأس قائمة أنماط القيادة الإدارية ذات التأثير المرتفع على تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر بمختلف جوانبها، سواء من حيث الجذب أو التنشيط أو المحافظة على رأس المال البشري، ما يُثبت أن أخلاق المسؤولين أهمية كبيرة في مجمع كوندور الجزائر سواء من حيث تأثيرها الإيجابي المباشر على جذب أفضل المواهب والخبرات البشرية أو من حيث المحافظة على تلك الموجودة منها بالمجمّع، و حتى من جانب تنشيط رأس المال البشري سواء المستقطب أو الأصلي الموجود بالمؤسسة بشكل مباشر، أكثر من غيرها من أنماط القيادة الإدارية الحديثة الأخرى.

2- تفسير وتحليل نتائج التأثيرات غير المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري

ان وعي القادة بمجمّع كوندور الجزائر، ومعالجتهم المتوازنة وشفافيتهم في التعبير عن كل ما يحصل بالمجمّع، ليس لها تأثير على درجة تبنيهم لنمط القيادة التشاركية، في حين أن القيادة الروحية قد تفعل ذلك وبنسبة عالية تقدر بـ 73.6%، إذ أن تفاعل المسؤولين بالعاملين المتميزين، وبالأراء والأفكار المتوقعة منهم، سيجعلهم أكثر رغبة في استشارتهم وإشراكهم في عملية القيادة، وهذا أمر منطقي جدا.

من جهة أخرى، إن للقيادة الروحية أهمية كبيرة في رفع مستويات تبني القيادة الأخلاقية في مجمّع كوندور الجزائر، إذ يحفز الإيمان العالي لدى المسؤولين بمجمّع كوندور الجزائر درجة التزامهم بالممارسات الأخلاقية، بنسبة 204.7%، وهي نسبة عالية جدا تتجاوز الضعفين، ورغم أن القائد الاستبدادي هو نقيض للقائد الأخلاقي باعتبار الأول أكثر تسلطا وأقل مشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات، إلا أن عينة الدراسة لا تعتقد باحتمال وجود أي تأثير للالتزام الأخلاقي لدى قادتهم بمجمّع كوندور الجزائر على درجة إشراكهم للعاملين وخاصة منهم المتميزين في القيادة، ومع ذلك فإن قيام مسؤولي مجمّع كوندور بتوضيح أدوار العاملين، وتوجيههم أخلاقيا، ونزاهتهم في التعامل معم، تشكّل واحدا من بين العوامل التي من المحتمل أن تضاعف من درجة شفافية المسؤولين ومن تم رفع مستوى أصالتهم، إذ تبين أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابيا على القيادة الأصيلة في مجمّع كوندور بنسبة: 112.4%.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

إن وجود مثل تلك التأثيرات المباشرة الإيجابية العالية بين كل من القيادة الروحية والقيادة الأخلاقية والقيادة الأصيلة، هي الأمر المفسّر لوجود تأثير إيجابي قوي غير مباشر للقيادة الروحية على القيادة الأصيلة، حيث أن الإيمان العالي لدى المسؤولين وإيثارهم للآخرين سيساهم في نجاح عملية توجيههم الأخلاقية للعاملين، هذه الأخيرة التي تعتبر أحد أهم أبعاد القيادة الأخلاقية، والتي لن يتمكن المسؤولون من النجاح في تحقيقها إلا إذا أثبتوا أنهم أهلا لها، ويبدو أن الإيثار والإيمان هما عاملين من بين العوامل الروحية التي تعزز الأخلاق، هذه الأخيرة التي بدورها ترفع من مستويات الشفافية والمعالجة المتوازنة، ومن ثم فهناك احتمال إلى أنه كلما زادت روحية القادة بالمجمع Condor كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى أصالتهم بنسبة 73.6%.

ورغم أن النموذج يفترض أن القيادة الأصيلة قد تنشط رأس المال البشري من خلال القيادة التشاركية، إلا أن عينة الدراسة تعتقد بخلاف ذلك، حيث أنها ترفض احتمال وجود أي تأثير مباشر أو غير مباشر للقيادة التشاركية على تنشيط رأس المال البشري، ولا للقيادة الأصيلة على القيادة التشاركية، ومن ثم يمكن القول أن الاتجاه الذي يسلكه المسؤولون من أجل تنشيط رأس المال البشري، لن يكون من خلال إشراك العاملين في القيادة من قبل مسؤولهم بمجّمع كوندور، وإنما سيكون من خلال تركيزهم على الأخلاق في القيادة، هذه الأخيرة التي يحتمل أن تعزز تنشيط رأس المال البشري بشكل مباشر بنسبة 38.8%، خاصة وأنه لا توجد دلالة إحصائية لتأثير القيادة الروحية بشكل مباشر على جذب رأس المال البشري.

ومن ثم فإن مسار الاستثمار في رأس المال البشري بالنسبة لكل من القيادة الروحية والتشاركية، سيكون من خلال تأثيرهما المباشر على جذب رأس المال البشري، المقدر بـ 25.4%، و 20.5% على الترتيب، هذا الأخير (أي الجذب) الذي يؤثر على تنشيط رأس المال البشري ثم استثماره، خاصة وأن أفضل طريقة للتنشيط رأس المال البشري – كما أثبتت التقديرات- بشكل مباشر بمجّمع كوندور الجزائر، تكمن في اجتذاب مواهب وخبرات وموارد بشرية استراتيجية، وان أفضل طريقة لاستثمار رأس المال البشري بمجّمع كوندور الجزائر تكمن في تنشيطه، حيث أن لهذا الأخير تأثير إيجابي على درجة الاستثمار في مواهب وخبرات العاملين بمجمع كوندور الجزائر إلى حوالي 92.7%، حيث من المحتمل أن تقدر نسبة مساهمة القيادة الروحية بشكل غير مباشر على استثمار رأس المال البشري 61.1%، أما القيادة التشاركية فيحتمل أن تعزز درجة الاستثمار في الخبرات والكفاءات البشرية بمعدل 18.1%، وهي أقل من نصف مستوى مساهمة القيادة الروحية.

بناء على ذلك يمكن القول، أن المسؤولين بمجمع كوندور الجزائر لا يعتمدون على القيادة التشاركية في التأثير على تنشيط رأس المال البشري وتعزيزه من خلال تدخل عناصر أخرى، ومع ذلك فإنهم حين يركزون على إشراك العاملين المتميزين في القيادة، من المحتمل أنهم سيرفعون من مستوى الاستثمار في تعليم وتدريب هؤلاء العاملين بنسبة 22.6%، ومن ثمّ في دعم إمكانية المحافظة عليهم وأن كان بنسبة لا تتجاوز 11.5%.

وتتفوق القيادة الروحية في مجّمع كوندور الجزائر على تشاركية المسؤولين في القيادة مرّة أخرى من حيث تأثيرهما على المحافظة على رأس المال البشري بشكل غير مباشر، حيث تساهم القيادة التشاركية في استبقاء رأس المال البشري من خلال ذات المسار الذي تدعم به استثمارهم، وذلك بنسبة: 9.2%، في حين القيادة التشاركية، قد تفعل ذلك من خلال تأثيرها المباشر على القيادة التشاركية، أو تأثيرها المباشر على القيادة الأخلاقية باتباع ذات المسار الذي تتبعه من أجل

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

الاستثمار، لتصل نسبة تأثيرها الإيجابية المحتملة على المحافظة على رأس المال البشري %58. وهي إضعاف مساهمة القيادة التشاركية.

مما سبق، يتضح أن إسهامات القيادة التشاركية غير المباشرة في تنمية رأس المال البشري بمجّمع كوندور الجزائر، لا تتم إلا من خلال رفع مستويات الاستثمار بمقدار 22.6%، وتعزيز المحافظة عليه بمعدل لا يتجاوز 11.5%، وهي نسب ضعيفة، وبما أن الجذب والتنشيط هي العوامل التي تتوسط تلك التأثيرات غير المباشرة، فإن هذه النتائج توحي بأن العاملين المتميزين بمجّمع كوندور الجزائر سيكونون على استعداد لرفع مستويات استثمارهم، وكذا احتمال بقائهم بالمجّمع، في حال دعم المسؤولين القيادة التشاركية بأنماط أخرى لها على غرار القيادة الروحية، هذه الأخيرة التي تحتاج إلى تدخل عامل الأخلاق في القيادة من أجل رفع مستويات تأثيرها على مجالات تنمية رأس المال البشري المختلفة.

في حين لا يحتاج أي من تلك الأنماط الثلاث وفقا لعينة الدراسة إلى أصالة القائد لا من أجل التأثير في القيادة التشاركية، ولا من أجل المساهمة في تنمية رأس المال البشري، ومن ثم فهناك مسارات مفضلة في تنمية رأس المال البشري، من خلال أنماط القيادة الإدارية الحديثة على مسارات أخرى.

3- ترتيب مسارات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجّمع كوندور الجزائر

استنادا إلى مناقشة وتحليل النتائج السابقة، تمكنا من تحديد أفضل المسارات سواء فيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة أو غير المباشرة، (أي تلك التي تحقق أكبر نسبة تأثير إيجابي على مجالات تنمية رأس المال البشري)، وقام بتلخيصها فيما يأتي:

3-1- ترتيب التأثيرات المباشرة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة:

الجدول (56): ترتيب مسارات التأثيرات المباشرة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة

الرتبة	المسار
1	التأثير المباشر للقيادة الروحية على القيادة الأخلاقية
2	تأثير القيادة الأخلاقية مباشرة على القيادة الأصيلة
3	تأثير القيادة الروحية بشكل مباشر على القيادة التشاركية

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجمّع Condor الجزائر

2-3- ترتيب التأثيرات المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري

الجدول(57): ترتيب التأثيرات المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري حسب الأهمية

الرتبة	جذب رأس المال البشري	تنشيط رأس المال البشري	المحافظة على رأس المال البشري
1	القيادة الأخلاقية	القيادة الأخلاقية	القيادة الأخلاقية
2	القيادة الروحية	-	القيادة التشاركية
3	القيادة التشاركية	-	

المصدر: من إعداد الباحثة

3-3- ترتيب مسارات التأثيرات غير المباشرة لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري

الجدول(58): ترتيب مسارات تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة غير المباشر على تنمية رأس المال البشري

الرتبة	جذب رأس المال البشري	تنشيط رأس المال البشري	استثمار رأس المال البشري	المحافظة على رأس المال البشري
1	تأثير القيادة روحية على القيادة أخلاقية	تأثير القيادة الروحية على القيادة الأخلاقية	تأثير القيادة الروحية على القيادة الأخلاقية التنشيط ثم الاستثمار	تأثير القيادة الروحية على الأخلاقية على التنشيط ثم الاستثمار
2	تأثير القيادة الروحية على القيادة التشاركية	تأثير القيادة الروحية على التشاركية	تأثير القيادة الروحية على القيادة الأخلاقية على الجذب ثم على التنشيط الاستثمار	تأثير القيادة الروحية على الأخلاقية على الجذب ثم التنشيط ثم الاستثمار
3		تأثير القيادة الروحية على الجذب	تأثير القيادة الروحية على القيادة التشاركية على الجذب ثم على التنشيط الاستثمار	تأثير القيادة الروحية على التشاركية على الجذب ثم التنشيط ثم الاستثمار

المصدر: من إعداد الباحثة

انطلاقا مما سبق يتضح جليا أن جوانب تنمية رأس المال البشري لا تتأثر بنمط معين فقط من أنماط القيادة الإدارية الحديثة دون آخر، بل قد تتأثر بشكل مباشر بأحد تلك الأنماط، كما قد تتأثر بذات الأنماط ولكن بشكل غير مباشر بفعل تدخل أنماط أخرى منها في شكل متغيرات وسيطة، أو تدخل جوانب من تنمية رأس المال البشري في ذلك التأثير، ولكن القيادة الأصيلة لم تظهر في الترتيبات لا الخاصة بالتأثير المباشر على تنمية رأس المال البشري ولا على التأثيرات غير المباشرة، وذلك نظرا لعدم معنوية تأثيراتها المباشرة، ولسلبية تأثيراتها غير المباشرة.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

انطلاقاً من النموذج المقترح للدراسة (ارجع إلى المبحث السابق)، وبالاعتماد على نتائج تحليل المسار من خلال النمذجة البنائية (انظر الملحق (38))، يمكن التعبير عن تأثيرات أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في شكل معادلات الانحدارات المعيارية، على النحو الآتي:

- جذب رأس المال البشري

$$Y_1 = 0.205x_1 + 0.637x_2 - 0.199x_3 + 0.114x_4$$

حيث: $px_1=0.013$, $px_2=0.003$, $px_3=0.002$, $px_4=0.002$

إن تبني مجّمع كوندور الجزائر لأنماط القيادة الإدارية من شأنه أن يساهم في استقطاب أفضل الخبرات والمواهب إلى المجّمع، بنسبة 20.5% بفضل القيادة التشاركية، و63.7% بفضل القيادة الروحية، و 11.4% بفضل القيادة الأخلاقية، في حين أنه من المحتمل أن تؤدي سلوكيات القيادة الأصيلة إلى دفع الأفراد المتميزين الذين كن من الممكن اجتذابهم للعمل بالمجّمع كوندور الجزائر، بنسبة 19.9%.

- تنشيط رأس المال البشري

$$Y_2 = 0.195x_1 + 0.659x_2 - 0.234x_3 + 0.133x_4 + 0.424y_1 - 0.374y_3$$

حيث: $px_1=0.002$, $px_2=0.005$, $px_3=0.004$, $px_4=0.002$, $py_1=0.007$, $py_3=0.003$

تساهم أنماط القيادة الحديثة: التشاركية، الروحية والأخلاقية في تعزيز مستويات تنشيط رأس المال البشري في مجّمع كوندور الجزائر، بما نسبته 19.5%، و65.9% و13.3% على التوالي، وتستبعد القيادة الأصيلة نظراً لتأثيرها السلبي على تنشيط رأس المال البشري، حيث أنها من المحتمل أن تؤدي إلى تثبيط القدرات والمهارات والمواهب المتميزة بمجّمع كوندور الجزائر بنسبة 23.4%، هذا من جهة.

من جهة أخرى قد تؤثر جوانب تنمية رأس المال البشري الأخرى على مستوى تنشيطه، حيث تساهم عملية جذب رأس المال البشري في تنشيطه بمعدل 42.4%، في حين قد يؤدي الاستثمار في تعليم وتدريب الكفاءات البشرية بمجّمع كوندور الجزائر إلى تدهور نسبة تنشيطه بمقدار 37.4%.

- استثمار رأس المال البشري

$$Y_3 = 0.181x_1 + 0.611x_2 - 0.217x_3 + 0.124x_4 + 0.393y_1 + 0.606y_2$$

حيث: $px_1=0.002$, $px_2=0.005$, $px_3=0.004$, $px_4=0.002$, $py_1=0.005$, $py_2=0.005$

هناك احتمال لرفع مستويات استثمار رأس المال البشري بمجّمع كوندور الجزائر بفضل أنماط القيادة الإدارية الحديثة من خلال المساهمة الإيجابية لكل من القيادة التشاركية بنسبة 18.1%، والقيادة الروحية بنسبة 61.1%، والقيادة الأخلاقية بنسبة 12.4%، وبفضل جوانب تنمية رأس المال البشري المتمثلة في الجذب والمحافظة، إذ يحفز جذب رأس المال البشري في مجّمع كوندور الجزائر الاستثمار فيه بمعدل 39.3%، إلى جانب التأثير القوي لتنشيط رأس المال البشري المحتمل

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

أن يعادل 60.6%، ومع ذلك فإن القيادة الأصيلة هي النمط الوحيد الذي ينعكس تبنيه سلبا على درجة الاستثمار في رأس المال البشري بجمع كوندور الجزائر، حيث قد تؤدي القيادة الأصيلة إلى انخفاض نسبة الاستثمار في رأس المال البشري بجمع كوندور الجزائر بنسبة 21.7%.

- المحافظة على رأس المال البشري

$$Y_4=0.242x_1+0.579x_2-0.215x_3+0.141x_4+0.200y_1+0.308y_2+0.332y_3$$

حيث: $px_1=0.001$, $px_2=0.006$, $px_3=0.002$, $px_4=0.003$, $py_1=0.003$, $py_2=0.003$, $py_3=0.002$

من أجل المحافظة على افضل الموارد البشرية بالمؤسسة وأكثرها تميزا، من المتوقع أن تساهم القيادة التشاركية في استبقاء راس المال البشري بمعدل 24.2%، وتساهم قيادة مسؤولي مجّمع كوندور الجزائر بالنمط روحيّ في المحافظة على راس المال البشري بنسبة تفوق سابقتها، حيث يقدر تأثير القيادة الروحية على المحافظة على رأس المال البشري بما نسبته: 57.9%، إضافة لذلك قد تساهم القيادة الأخلاقية في المحافظة على راس المال البشري بنسبة 14.1%.

في حين لا تدعم القيادة الأصيلة المحافظة على رأس المال البشري، بل قد تعتبر عامل طرد له، وقد تؤدي إلى هروب الكفاءات من المجمع وخسارة ما نسبته 21.5%. وإلى جانب أنماط القيادة الإدارية الحديثة الثلاث يساهم كل من جذب تنشيط واستثمار راس المال البشري في المحافظة على رأس المال البشري بجمع كوندور الجزائر بنسب متقاربة، وهي على الترتيب: 20% من خلال جذب الكفاءات البشرية، 30.8% بفعل تنشيط القدرات البشرية المتميزة الموجودة بالمجمع، و 33.2% بفضل الاستثمار في تعليم وتدريب العاملين الموهوبين.

4- تفسير نتائج معادلات الانحدارات المعيارية لتحليل المسار

إن ذلك التفاؤل الذي يبديه القادة بالعاملين معهم في مجّمع كوندور الجزائر، من المحتمل أن يشكل حافزا قويا أمامهم من أجل التعلم والتدريب، سواء من حيث ارتفاع درجة تركيزهم في الدورات التدريبية والتعليمية التي يتلقونها، أو من حيث البحث عن نقاط ضعفهم في إنجازهم لأعمالهم، ومن تم العمل على جعلها نقاط قوة من خلال التطوير الذاتي والمشاركة في تحديد احتياجاتهم التدريبية بأسلوب أكثر شفافية، وذلك بنسبة 61.1%، وهي نسبة تفوق مساهمة التنشيط في دعم الاستثمار في رأس المال البشري والتي قدرت بـ 60.6%، وتجدر الإشارة إلى أن التقارب بين النسبتين دليل على الأهمية البالغة لكليهما في دعم الاستثمار في رأس المال البشري.

هذا الأخير الذي بدوره يساهم في المحافظة على رأس المال البشري بنسبة 33.2%، حيث أنه كلما ارتفعت درجة تمكن العاملين من الأعمال التي يقومون بها كلما ارتفعت نسبة احتمال إبقائهم بالمجمع، وكلما أثر المسؤولون على زملائهم من العاملين أبدو التفاؤل بالمستقبل والإيجابية أمامهم رغم الأزمات التي قد تواجههم، وكلما كان هناك احتمال لان يعزز ذلك تمسكهم بالبقاء والعمل بالمجمع كوندور مهما كانت الظروف صعبة وذلك باحتمال يفوق 57.9%.

إذا، فالمعادلات أعلاه هي خير دليل يثبت أهمية القيادة الروحية البالغة في تحقيق تنمية رأس المال البشري من مختلف الجوانب، إذ تحتل المرتبة الأولى من حيث مساهمتها في الجذب والتنشيط والاستثمار والمحافظة على رأس المال

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

البشري، ويبدو أن القيادة التشاركية تسبق القيادة الأخلاقية في النسب المحتملة لتحقيق تنمية رأس المال البشري، إذ أن إشراك العاملين في القيادة سيسهل عليهم إظهار مواهبهم وخبراتهم.

ومن تم سيزيد ذلك رغبتهم في تحسينها من خلال التعليم والتدريب، وكل ذلك يعتبر عاملا مهما لتمسكهم بالمجمع وبقائهم للعمل فيه، ويبدو أن السمعة الأخلاقية وحدها غير كافية لجذب المهرة والتميزين للعمل بالمجمع، إذ سيكونون أكثر انجذابا إلى المؤسسات التي تتيح لهم فرصة استغلال ما يميزهم عن غيرهم من خبرات ومواهب ومميزات، ولن يكون ذلك أهم عندهم من إيمان المسؤولين بقدراتهم وتفاؤلهم بهم.

بعد أن تمكنا من قياس مستويات تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور الجزائر، واستنادا إلى النموذج المقترح للدراسة سنحاول فيما يأتي التأكد من إمكانية تعميم تلك النتائج على مختلف العاملين حسب مركزهم الوظيفي، ودراسة مدى إدراك المسؤولين بمجمع كوندور الجزائر لأهمية هذا التأثير وما أن كان تبنيهم لأنماط القيادة الإدارية الحديثة كان مقصودا أم لا، ومدى دراية العاملين الآخرين بمسؤولية القادة في تنميتهم كرأس مال بشري، ثم معرفة مكانة أنماط القيادة الإدارية الحديثة مقارنة بالعوامل الأخرى المؤثرة على تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين حسب مركزهم الوظيفي.

المطلب الأول: تقييم ومناقشة فروق تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في مجمع كوندور الجزائر حسب مركزهم الوظيفي

من أجل التحقق من إمكانية تعميم نتائج النموذج المقترح للدراسة على مختلف المراكز الوظيفية من إطارات وأعوان تحكم وتنفيذيين، أو عبارة أخرى ما إن كان تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري هو ذاته بالنسبة للمجموعات الثلاث (إطارات، أعوان تحكم، تنفيذيين)، اعتمدنا على طريقة تحليل المسار متعدد المجموعات Multiple- Group Analysis (MGA)، من خلال الخطوات التالية:

1- التأكد من مطابقة النموذج الحر بدرجة مقبولة بين المجموعات

من أجل التحقق من وجود مطابقة مقبولة بين النموذج الحر وبين مجموعات المركز الوظيفي، يجب التحقق من:

1-1- التطابق من ناحية الشكل

قمنا بتقسيم النموذج الأصلي confederation model إلى مجموعات حسب المركز الوظيفي، وتم اتباع نفس الترتيب المعتمد في استبيان الدراسة، حيث (1) تمثل التنفيذيين؛ (2) تمثل أعوان التحكم؛ (3) الإطارات، ولقد تم ترميز متغيرات الدراسة الداخلية والخارجية من جديد من طرف برنامج amos، كما يلي:

- V59: القيادة التشاركية والتي تمثل x1 سابقا؛
- V60: القيادة الروحية، والتي تمثل x2 سابقا؛
- V61: القيادة الأصيلة، والتي تمثل x3 سابقا؛
- V62: القيادة الأخلاقية، والتي تمثل x4 سابقا؛
- V63: جذب رأس المال البشري، والذي يعبر عن y1 سابقا؛
- V64: تنشيط رأس المال البشري، والذي يعبر عن y2 سابقا؛
- V65: استثمار رأس المال البشري، والذي يعبر عن y3 سابقا؛
- V66: المحافظة على رأس المال البشري، والذي يعبر عن y4 سابقا.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

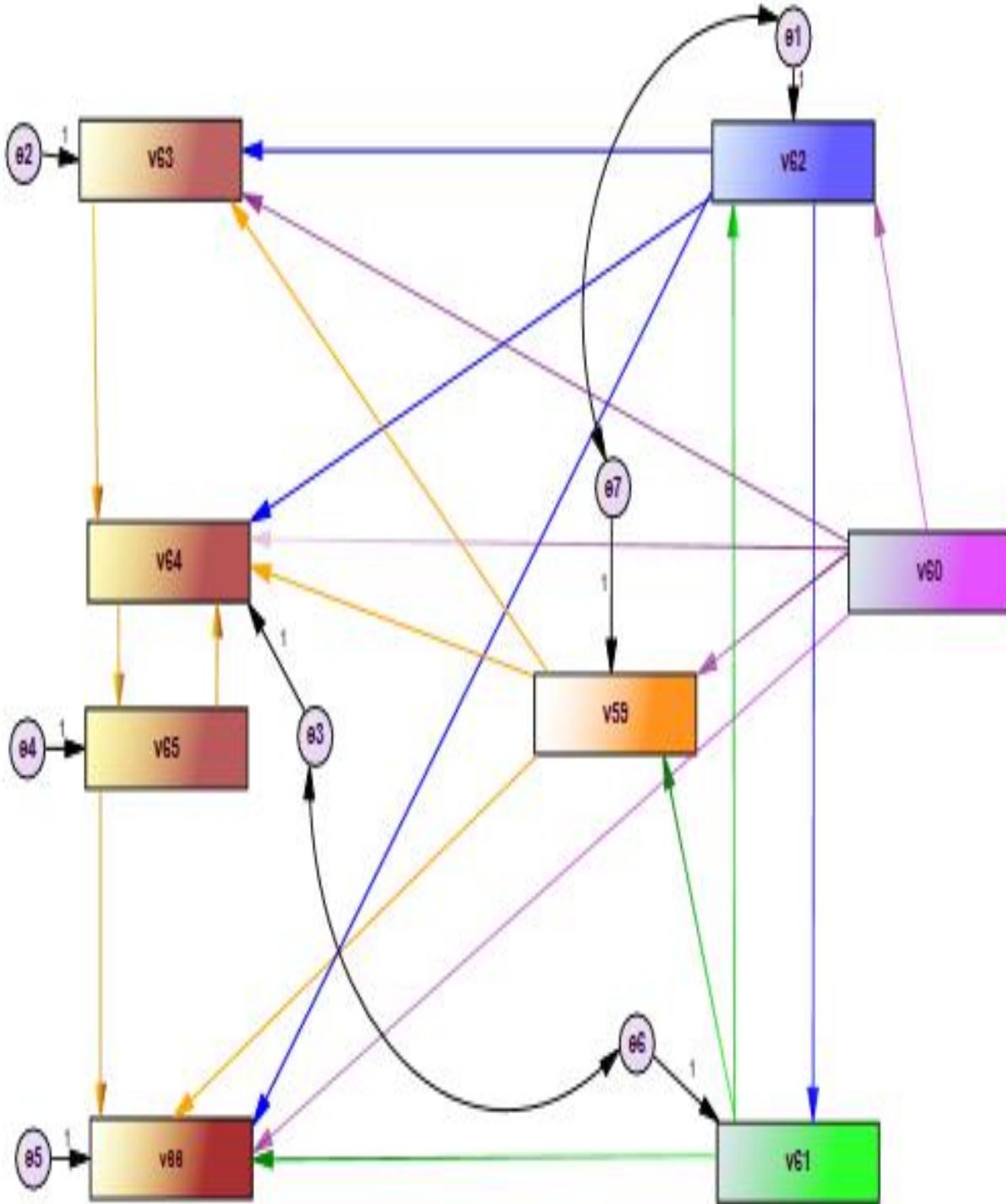
مجمّع Condor الجزائر

ومن تم أصبح النموذج بعد إعادة الترميز، في جميع الفئات الثلاث (للتحقق من تطابقه في المجموعات الثلاث، أنظر

الملحق (39))، على الشكل التالي:

الشكل رقم (62): النموذج المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري حسب

المجموعات (تنفيذيين، أعوان تحكم، إطارات)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج amos

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

بالعودة إلى النموذج الأصلي في المبحث الأول يمكن ملاحظة التطابق في شكله مع شكل النموذج في المجموعات الثلاث

(تنفيذين، أعوان تحكّم، إدارات).

2-1- التطابق من حيث مؤشرات جودة المطابقة

بغية التحقق من تطابق النموذج الحر (النموذج الأصلي بعد تقسيمه إلى مجموعات) بدرجة مقبولة بين المجموعات،

قمنا بحساب مؤشرات جودة المطابقة، على النحو التالي:

الجدول(59): نتائج اختبار جودة المطابقة المطلقة للنموذج المقترح بعد التعديل

المؤشرات	CMIN	RMR	SRMR	GFI	AGFI	RMSEA	P- Value
النتائج	29.844	0.013	0.0102	0.981	0.904	0.033	0.095

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج amos الموضّحة في الملحق (40)

يلاحظ أن قيمة كاي مربع الصّغيرة ارتفعت من حوالي 5% في النموذج الأصلي المقترح للدراسة، إلى 29.844 بعد تقسيمه إلى مجموعات، إلا أن ذلك لم يؤثر سلبا على قيمة P، والتي قدّرت ب: 9.5%، وهي أكبر من 0.05، وهو مؤشر على عدم وجود فروق جوهرية في مستوى جودة المطابقة بين النموذج الحر، وبين المجموعات، إلا أن قيم كل من مؤشر "RMR"، يدلان على عدم وجود جودة للمطابقة المطلقة، لاعتبارهما أكبر من 0.01، على عكس كل من مؤشر GFI اللذان تجاوزا القيمة النموذجية 0.95 ومؤشر RMSEA الذي جاء أقل من 0.05، وهي الحد الأدنى النموذجي، فكلاهما يدلان على وجود جودة مطابقة مطلقة ممتازة جدا، في حين يشير AGFI إلى جودة مطابقة مطلقة مقبولة كونه لا يقل عن 0.90.

ومن تم فإن قيم المؤشرات أعلاه تتفق في مجملها على وجود جودة مطابقة مطلقة مقبولة.

الجدول(60): نتائج اختبار جودة المطابقة المطلقة للنموذج المقترح بعد التعديل

المؤشرات	PGFI	PCFI	PNFI	ECVI	AIC
النتائج	0.191	0.249	0.247	0.536	203.844

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج amos الموضّحة في الملحق (40)

يشترط في قيم المؤشرات PGFI، PCFI و PNFI أن تكون أكبر من 50%، وهذا الأمر لم يتحقق في جميع المؤشرات الثلاث حيث جاءت كلها أقل مما هو مطلوب، ما يدل على عدم وجود جودة مطابقة مطلقة، في المقابل كانت قيم المؤشرات AIC و ECVI أكبر من قيمهما في النموذج المشبّع وفي النموذج المستقل، ومن تم فهما يشيران إلى وجود جودة مطابقة اقتصادية.

الجدول(61): نتائج مؤشرات جودة المطابقة المقارنة

المؤشرات	CFI	TLI	NFI
النتائج	0.996	0.985	0.987

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج amos الموضّحة في الملحق (40)

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

يبدو من نتائج مؤشرات جودة المطابقة المقارنة أنها جميعا أعلى بكثير من 95% وهي النسبة النموذجية، ومن تم فيمكن القول أن جودة المطابقة المقارنة ممتازة جدا.

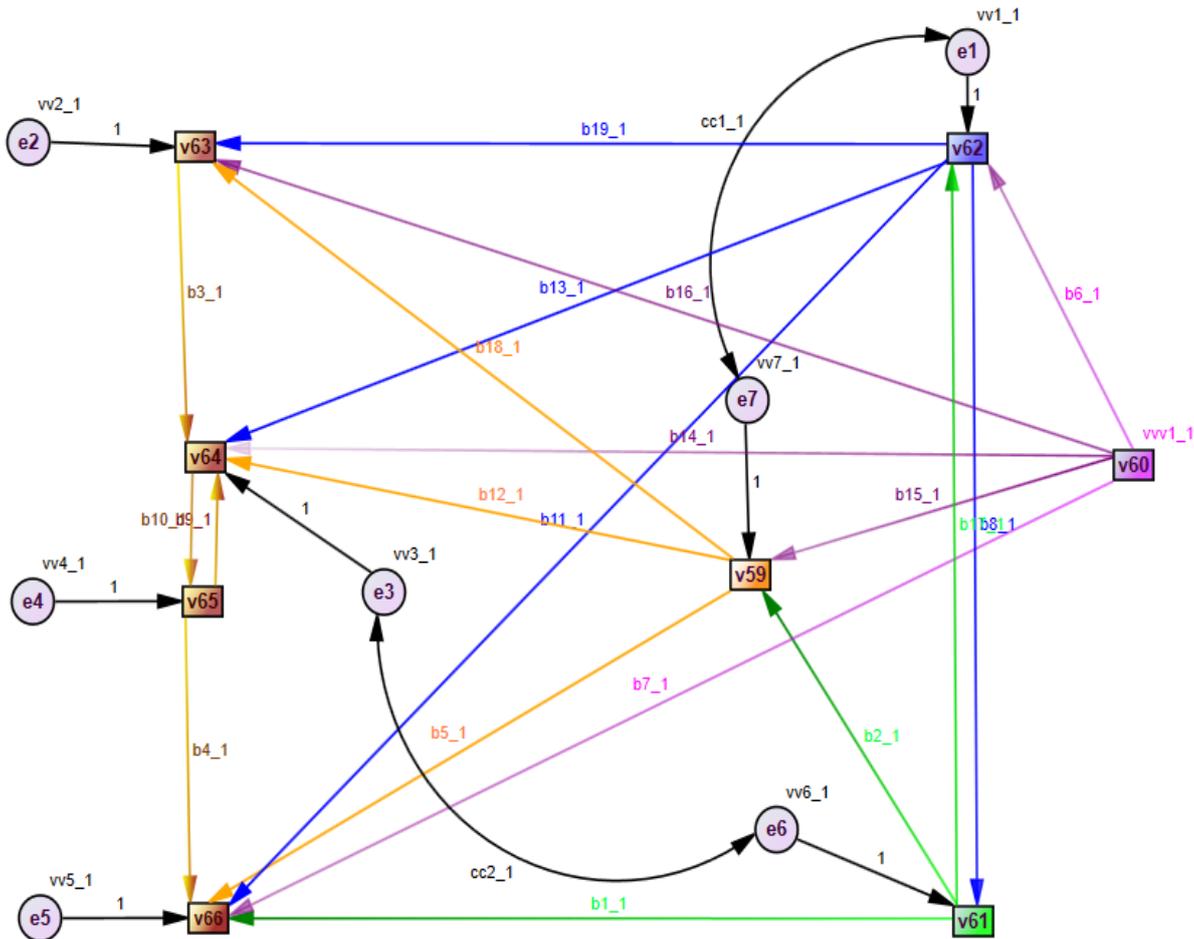
على العموم، وانطلاقا من مؤشرات جودة المطابقة الثلاث، يمكن الحكم على جودة مطابقة النموذج الحر بين المجموعات، خاصة وأن البرنامج AMOS لا يقترح أية تعديلات للنموذج (انظر الملحق (41)). ورغم وجود بعض القيم الشاذة في المؤشرات الاقتصادية، وإن دلّ ذلك على شيء فإنه يدل على أن جودة المطابقة جيّدة.

2- التأكد من عدم تقيّد النموذج الحر، والقيام بوضع القيود

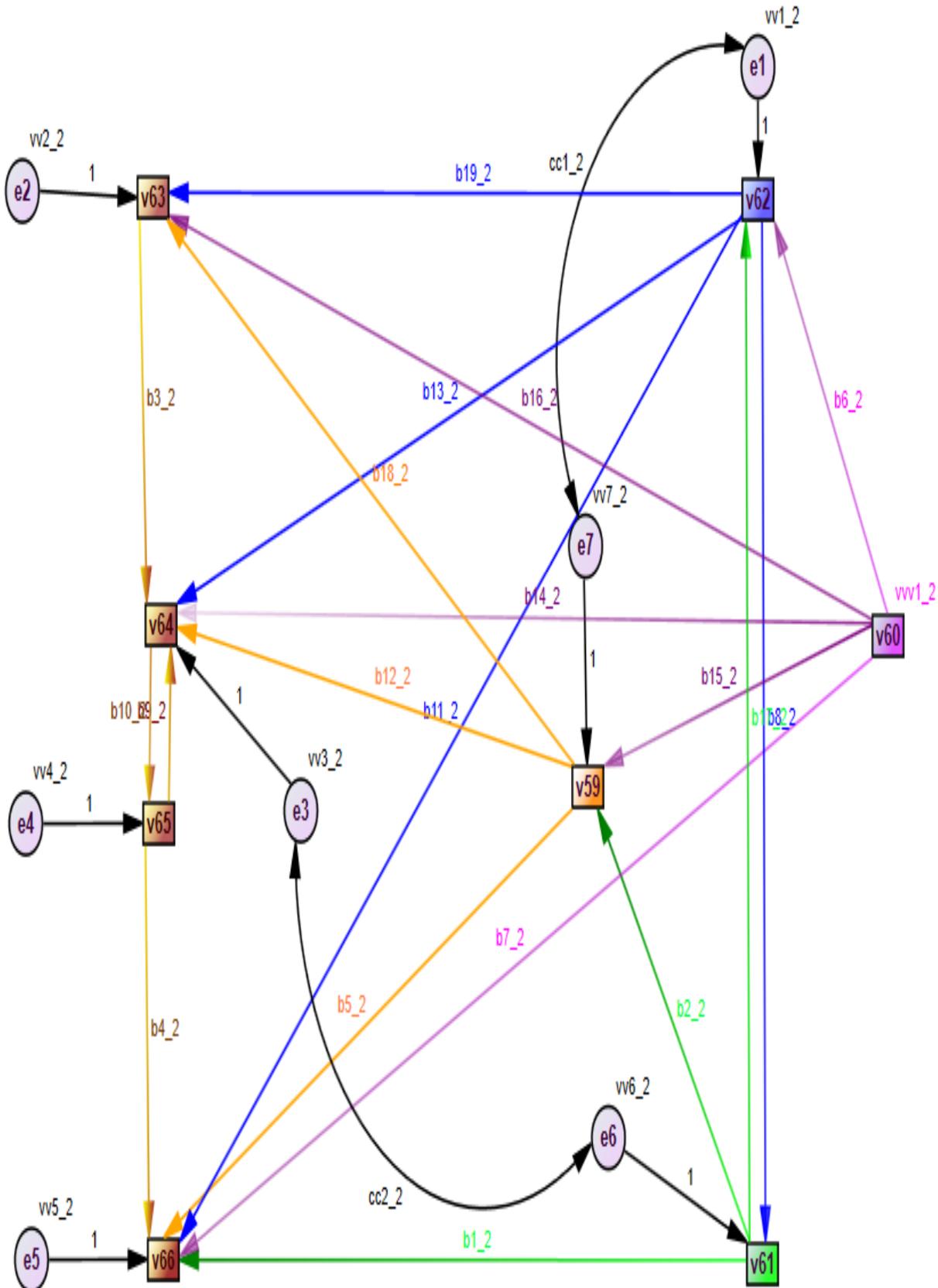
بالاعتماد على أسلوب تحليل المسار متعدد المجموعات، تم التحقق من أن النموذج الحر الذي تم أثبات جودة مطابقته الجيدة بين المجموعات، هو نموذج غير مقيّد بأي شرط (انظر الملحق (42))، وبما أننا بصدد دراسة ثلاث مجموعات (عاملين تنفيذيين، أعوان تحكم، إطارات)، فإنه سيكون لدينا ثلاث نماذج على أساسها يتم بناء القيود، وتوضح النماذج الثلاث من خلال الأشكال الآتية.

الشكل رقم (63): النموذج المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري

حسب العاملين التنفيذيين

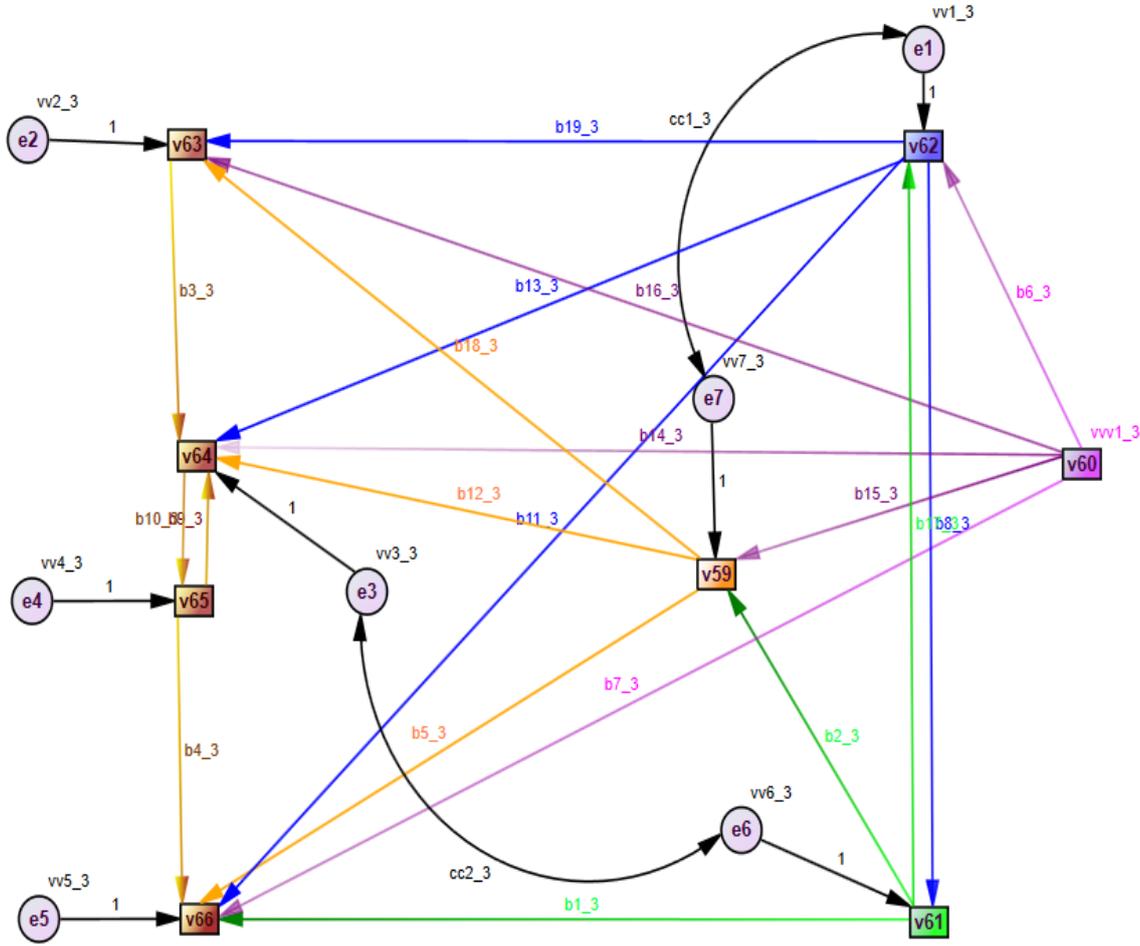


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Amod



الشكل رقم (65): النموذج المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري

حسب الإطارات في مجّمع كوندور



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج AMOS

ونظرا لأن تحليل المسار يتكون من ثلاث مكونات رئيسية هي: الأوزان البنائية، التغيرات البنائية والبواقي البنائية، فإن أسلوب MGA، بناء على تلك المكونات الثلاث، يفترض بدوره تحقق ثلاث قيود، من أجل الحكم على تطابق النموذج بين كل من التنفيذيين، أعوان التحكم والإطارات، وذلك على النحو التالي:

- **القيود 1:** يفترض أن الأوزان "structural weight" في المجموعات الثلاث (تنفيذيين، أعوان تحكم، إطارات) متكافئة، ويرمز لها بالرمز « b_i »، حيث: $i=1,2,\dots,19$
- **القيود 2:** التباينات والتغيرات "structural covariance" متكافئة في المجموعات الثلاث (تنفيذيين، أعوان تحكم، إطارات)، ويرمز لها بالرمز « vv_{vi} »، وتأخذ قيمة واحدة فقط تخص المتغير الخارجي (القيادة الروحية).
- **القيود 3:** يفترض أن البواقي "structural residual" في المجموعات الثلاث (تنفيذيين، أعوان تحكم، إطارات) متكافئة، ونميز بين تباينات البواقي « v_{vi} »، حيث: $i=1,2,\dots,7$ ، وارتباطات البواقي « cci »، حيث: $i=1,2$.

ومن تم تتلخص تلك القيود فيم يأتي:

الجدول(62): قيود تكافؤ برامترات نماذج المجموعات الثلاث (تنفيدين، أعوان تحكم، إطارات)

قيود نموذج البواقي البنائية	قيود نموذج التغيرات البنائية	قيود نموذج الازان البنائية
b1_1=b1_2=b1_3	b1_1=b1_2=b1_3	b1_1=b1_2=b1_3
b2_1=b2_2=b2_3	b2_1=b2_2=b2_3	b2_1=b2_2=b2_3
b3_1=b3_2=b3_3	b3_1=b3_2=b3_3	b3_1=b3_2=b3_3
b4_1=b4_2=b4_3	b4_1=b4_2=b4_3	b4_1=b4_2=b4_3
b5_1=b5_2=b5_3	b5_1=b5_2=b5_3	b5_1=b5_2=b5_3
b6_1=b6_2=b6_3	b6_1=b6_2=b6_3	b6_1=b6_2=b6_3
b7_1=b7_2=b7_3	b7_1=b7_2=b7_3	b7_1=b7_2=b7_3
b8_1=b8_2=b8_3	b8_1=b8_2=b8_3	b8_1=b8_2=b8_3
b9_1=b9_2=b9_3	b9_1=b9_2=b9_3	b9_1=b9_2=b9_3
b10_1=b10_2=b10_3	b10_1=b10_2=b10_3	b10_1=b10_2=b10_3
b11_1=b11_2=b11_3	b11_1=b11_2=b11_3	b11_1=b11_2=b11_3
b12_1=b12_2=b12_3	b12_1=b12_2=b12_3	b12_1=b12_2=b12_3
b13_1=b13_2=b13_3	b13_1=b13_2=b13_3	b13_1=b13_2=b13_3
b14_1=b14_2=b14_3	b14_1=b14_2=b14_3	b14_1=b14_2=b14_3
b15_1=b15_2=b15_3	b15_1=b15_2=b15_3	b15_1=b15_2=b15_3
b16_1=b16_2=b16_3	b16_1=b16_2=b16_3	b16_1=b16_2=b16_3
b17_1=b17_2=b17_3	b17_1=b17_2=b17_3	b17_1=b17_2=b17_3
b18_1=b18_2=b18_3	b18_1=b18_2=b18_3	b18_1=b18_2=b18_3
b19_1=b19_2=b19_3	b19_1=b19_2=b19_3	b19_1=b19_2=b19_3
vvv1_1=vvv1_2=vvv1_3	vvv1_1=vvv1_2=vvv1_3	
cc1_1=cc1_2=cc1_3		
cc2_1=cc2_2=cc2_3		
vv1_1=vv1_2=vv1_3		
vv2_1=vv2_2=vv2_3		
vv3_1=vv3_2=vv3_3		
vv4_1=vv4_2=vv4_3		
vv5_1=vv5_2=vv5_3		
vv6_1=vv6_2=vv6_3		
vv7_1=vv7_2=vv7_3		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج amos

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

إن ما يلاحظ من الجدول أعلاه، هو أن القيد الثاني يفترض تحقق القيد الأول وأن القيد الثالث يفترض تحقق القيد الأول وتحقق القيد الثاني، وبالتالي فإن اختبار تحقق تلك القيود يستدعي أخذ الترتيب بعين الاعتبار.

3- اختبار تكافؤ براميات نماذج المجموعات

بعد أن تم التحقق من أن النموذج الحر غير مقيد بأي شرط، وتم وضع القيود بخصوص براميات المجموعات الثلاث (تنفيذين، أعوان تحكّم، وإطارات)، سيتم اختبار جودة تطابق كل منها بالترتيب، من خلال الفروق في قيم كاي مربع، ودرجات الحرية وبالتالي مستويات الدلالة، إضافة إلى مؤشرات جودة المطابقة الأربعة: NFI, IFI, RFI, TLI.

1-3- اختبار جودة تطابق نموذج الأوزان البنائية بين التنفيذين وأعوان التحكّم والإطارات في مجّمع كوندور الجزائر

من خلال الجدول رقم (64) الآتي، يتضح أن قيمة كاي مربع الصغرى تساوي إلى 66.357 وهي قيمة بعيدة نوعا ما عن الصفر، وأن قيمة P تشير إلى وجود دلالة، بمعنى أن هناك فروق في قيمة الأوزان البنائية بين المجموعات الثلاث (تنفيذين، أعوان تحكّم، إطارات) بمجّمع كوندور الجزائر.

الجدول (63): نتائج مؤشرات اختبار تكافؤ الأوزان البنائية بين التنفيذين، أعوان التحكّم، والإطارات

المؤشرات	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
نموذج الأوزان البنائية	38	66.357	0.003	0.028	0.028	0.007	0.008

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS، الموضحة في الملحق (43)

للبحث عن السبب الرئيسي وراء وجود فروق في استجابات عيّنة الدراسة من العاملين في مجّمع كوندور الجزائر حسب مركزهم الوظيفي (تنفيذين، أعوان تحكّم وإطارات)، وبالأستعانة بمخرجات برنامج AMOS، الموضحة في الملحق (44)، توصلنا إلى أن التنفيذين يوافقون على جميع قيم التأثيرات (الأوزان) الموضحة في النموذج الأصلي المقترح لدراسة تأثيرات أنماط القيادة الإدارية على تنمية رأس المال البشري، في حين أن لا يتفق أعوان التحكّم حول مستوى تأثير القيادة الروحية على التشاركية، وكذا حول نسبة تأثير جذب رأس المال البشري المباشر على مستوى تنشيطه بمجّمع كوندور، هذه الأخيرة هي ذاتها التي لا يوافق علي نسبتها إطارات أيضا بمجّمع كوندور الجزائر.

انطلاقا مما سبق، وبغية التوصل إلى جودة المطابقة بين نموذج الأوزان البنائية لكل من التنفيذين، أعوان التحكّم والإطارات، فإننا سنقوم بتحرير القيدين اللذان يخلان بالجودة، وهما على التوالي:

- b15_1=b15_2=b15_3
- b3_1=b3_2=b3_3

لتصبح مؤشرات جودة مطابقة نموذج الأوزان البنائية بين المجموعات الثلاث كالآتي:

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

الجدول(64): نتائج مؤشرات اختبار جودة مطابقة الأوزان بين التنفيذيين؛ أعوان التحكم×الإطارات

المؤشرات	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
نموذج الأوزان البنائية	34	44.757	0.103	0.019	0.019	0.002-	0.002-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS، الموضّحة في الملحق (45)

بعد تحرير القيدين السابقين، انخفضت درجة الحرية بأربع درجات، وصاحبها انخفاض طفيف في قيمة كاي مربع يقدر بحوالي 20%، أدى إلى ارتفاع قيمة P، لتصبح أكبر من 0.05، ومن تم فإن نموذج الأوزان يحقق جودة المطابقة بين جميع المجموعات الثلاث، بعد حذف القيدين السابقين، ومن تم يمكن الانتقال إلى القيد الثاني.

2-3- اختبار جودة تطابق نموذج التغيرات البنائية بين التنفيذيين وأعوان التحكم والإطارات في مجّمع كوندور

بما أن تحقق القيد الثاني يفترض تحقق القيد الأول –كما سبقت الإشارة-، فإننا وقبل القيام باختبار جودة تطابق نموذج التغيرات البنائية بين التنفيذيين وأعوان التحكم والإطارات قام بحذف ذات القيدين المتعلقين بالأوزان البنائية من نموذج التغيرات البنائية اللذان تم حذفهما سابقا، وذلك قبل حساب قيمة كاي مربع ودرجة الحرية ومؤشرات جودة المطابقة. لنحصل على النتائج التالية:

الجدول(65): نتائج مؤشرات اختبار تكافؤ التغيرات البنائية بين التنفيذيين، أعوان التحكم، الإطارات

المؤشرات	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
نموذج التغيرات البنائية	36	45.475	0.134	0.019	0.019	0.004-	0.004-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS، الموضّحة في الملحق (46)

يتضح جليا من نتائج الجدول أعلاه، تحقق جودة المطابقة فيما يتعلق بالتغيرات البنائية لكل من التنفيذيين؛ أعوان التحكم والإطارات، حيث أنه لا توجد أي فروق في استجابات المجموعات الثلاث، ومن تم فإن النموذج لا يتطلب تحرير أي قيد آخر (انظر الملحق(47))

3-3- اختبار جودة تطابق نموذج البواقي البنائية بين التنفيذيين وأعوان التحكم والإطارات في مجّمع كوندور

بما أن النموذج السابق لم يتطلب حذف أي قيد ما عدا القيود المحذوفة في النموذج الأول، فقد حذفنا هذه الأخيرة قبل اختبار جودة نموذج البواقي البنائية، وبعد حساب مؤشرات جودة المطابقة توصل إلى:

الجدول(66): نتائج مؤشرات اختبار تكافؤ البواقي البنائية بين التنفيذيين، أعوان التحكم، الإطارات

المؤشرات	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
نموذج البواقي البنائية	54	80.738	0.011	0.034	0.034	0.002	0.002

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS، الموضّحة في الملحق (48)

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

إن قيمة p ، توجي إلى وجود فروقات جوهرية بين المجموعات الثلاث (تنفيذيين أوان تحكم وإطارات) من حيث استجاباتهم حول البواقي البنائية، ويعود سبب هذه الفروق الجوهرية، انطلاقاً من مخرجات برنامج amos، الموضّحة في الملحق (49)، إلى: اختلاف بين نسب تأثير القيادة الأخلاقية على جذب رأس المال البشري بالنسبة لكل من أعوان التحكم وكذا الإطارات، إضافة إلى اختلاف نسبة تأثير القيادة الروحية المباشر على تنشيط رأس المال البشري من وجهة نظر الإطارات، ومن تم وجب تحرير القيدين التاليين في نموذج البواقي:

- $b8_1=b8_2=b8_3$
- $b14_1=b14_2=b14_3$

بعد تحرير القيدين السابقين، توصلنا من حسابنا لمؤشرات جودة المطابقة إلى:

الجدول (67): نتائج مؤشرات اختبار جودة مطابقة البواقي البنائية بين التنفيذيين، أعوان التحكم، الإطارات

المؤشرات	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
نموذج الأوزان البنائية	50	56.453	0.247	0.024	0.024	-0.007	-0.008

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS، الموضّحة في الملحق (50)

الجدول أعلاه يشير إلى تحقق جودة المطابقة فيما يخص نموذج البواقي البنائية لكل من التنفيذيين، أعوان التحكم والإطارات، حيث انخفضت قيمة كل من كاي مربع الصغرى، وكذا درجة الحرية، لتصبح بذلك قيمة p أكبر من 0.05، وبما أنها غير دالة فهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية بين البواقي البنائية في نماذج كل من العاملين والتنفيذيين والإطارات.

4- مناقشة نتائج اختبار مطابقة النموذج المقترح للدراسة على عاملي مجّمع كوندور حسب مركزهم الوظيفي

تشير النتائج المتوصل إليها أعلاه إلى أن التنفيذيين يتوافقون تماماً مع نتائج النموذج المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري، في حين لا يتفق كل من أعوان التحكم والإطارات حول النسب المحتملة لبعض تلك التأثيرات، ومن أجل التعرف بدقة على طبيعة ذلك الاختلاف، قمنا بمقارنة تلك الفروق مع كل من النموذج الحر والنموذج الأصلي، فيما يأتي.

الجدول (68): مقارنة الفروق في استجابات المجموعات بين النماذج الأصلي والحر والنماذج المقيدة

الإطارات		أعوان تحكم		المركز الوظيفي	تأثير المال البشري على تنشيطه
P	معادلات الانحدار المعيارية	P	معادلات الانحدار المعيارية	النماذج	
0.004	$Y_2=0.787y_1$	0.009	$Y_2=0.263y_1$	النموذج الحر	تأثير المال البشري على تنشيطه
0.005	$Y_2=0.588y_1$	0.005	$y_2=0.293y_1$	نموذج الأوزان البنائية	
0.007	$Y_2=0.424y_1$			النموذج الأصلي	
		0.004	$X_1=0.811x_2$	النموذج الحر	تأثير القيادة الروحية على المشاركة
		0.003	$x_1=0.807x_2$	النموذج الأوزان البنائية	
$X_4=0.752x_2$		$p=0.002$		النموذج الأصلي	
0.009	$Y_1=0.317x_4$	0.003	$Y_1=0.112x_4$	النموذج الحر	تأثير القيادة الروحية على جذب رأس المال
0.001	$Y_1=0.081x_4$	0.001	$Y_1=0.138x_4$	نموذج البواقي البنائية	
0.002	$Y_1=0.144x_4$			النموذج الأصلي	
0.007	$Y_2=0.448x_2$			النموذج الحر	تأثير القيادة الروحية على رأس
0.005	$Y_2=0.577x_2$			نموذج البواقي البنائية	
0.004	$Y_2=0.659x_2$			النموذج الأصلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج amos، الملاحق: (51)، (52).

سبقت الإشارة إلى أن النموذج الحر لا يضع أية قيود، بمعنى أن هناك درجة توافق بين العاملين حسب مراكزهم الوظيفية فيما يخص تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري، حيث يتفق الإطارات على أن جذب رأس المال البشري يساهم في تنشيط رأس المال البشري بنسبة 78.7%، أما أعوان التحقق فيتفقون على أن النسبة هي 26.3. وعند تقييم النموذج لم يتحقق التكافؤ بين الإطارات والتنفيذيين وأعوان التحكم، وذلك بسبب اختلاف في وجهات نظر كل من الإطارات وأعوان التحكم، حيث يعتقد الإطارات بناء على نتائج نموذج الأوزان البنائية أن جذب رأس المال البشري يساهم في تنشيطه بنسبة تعادل 58.8%، وهي أعلى بكثير منها في النموذج الأصلي، على عكس أعوان التحكم الذين يرون أن نسبة التأثير لا تتجاوز 29.3%، وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع ما توصل إليه النموذج الأصلي للدراسة. ومع أن هذا الأخير يفترض أن القيادة الروحية تؤثر على القيادة التشاركية بنسبة تقارب 75%، فإن أعوان التحكم يظنون أن ذلك التأثير من المحتمل أن يصل إلى 80%.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجتمع Condor الجزائر

في الوقت الذي يعتقد فيه أعوان التحكم أن النسبة التي توصل إليها النموذج الأصلي للدراسة حول تأثير القيادة الأخلاقية على جذب رأس المال البشري هي نسبة مقبولة، فإن الإطارات يتفقون على أن النسبة من المحتمل أن تكون أقل مما كان متوقع، حيث قد ينخفض احتمال التأثير الإيجابي لأخلاق القادة بمجمع كوندور الجزائر إلى 8% على جذب رأس المال البشري حسب رأيهم. وذات الأمر بالنسبة لتأثير القيادة الروحية على تنشيط رأس المال البشري فرغم أنها أعلى مما تم التوصل إليه في النموذج الحر، إلا أنها تقل عن المستوى المتوصل إليه في النموذج الأصلي بحوالي 12%، ومن تم يمكن القول أنه بالإمكان تعميم النموذج المقترح للدراسة على جميع العاملين بمجمع كوندور الجزائر وفقا لمركزهم الوظيفي، ولكن بشكل جزئي، وذلك نظرا للقيود التي تم تحريرها والتي تعبر عن الاختلافات الواقعة بين المجموعات الثلاث، فيما يتعلق بالجوانب الموضحة في الجدول (69) أعلاه.

المطلب الثاني: مستوى إدراك عاملي مجمع كوندور لأهمية أنماط القيادة الإدارية الحديثة في تنمية رأس المال البشري

بعد أن تحققنا من إمكانية تعميم نتائج النموذج المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري على العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية، ومن أجل تحقيق الاستفادة من تلك النتائج في مجمع كوندور الجزائر، نود معرفة ما إن كان تبني تلك الأنماط الحديثة في القيادة جاء من منطلق دراية بأهميتها البالغة أم أنه جاء عشوائيا من قبل المسؤولين، وما إن كان العاملين يدركون أن للقيادة دور مهم في تنمية مهاراتهم وخبراتهم أم لا، خاصة وأن إدراكهم لذلك سيجعلهم أكثر مراقبة لأنماط القيادة المتبعة من مسؤوليهم، ومن تم أكثر تأثرا بتلك الأنماط الحديثة التي تساهم بشكل كبير في تنميتهم كرأس مال. وسيتم دراسة ذلك من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة على الأسئلة الكيفية التي تم إدراجها في الاستبيان، وذلك على النحو التالي.

1- قياس إدراك العاملين حسب مركزهم الوظيفي لتأثير سلوكيات القادة على تنمية رأس المال البشري

من أجل قياس إدراك العاملين بمجمع كوندور الجزائر حسب مراكزهم الوظيفية من تنفيذيين؛ أعوان تحكم وإطارات قمنا بطرح سؤال مباشر للعاملين في استبانة الدراسة، تختلف صياغته حسب مركز العامل الوظيفي، ومفاده: "هل تعتقد أن سلوكيات المسؤول المباشر تؤثر على تنمية خبرات ومهارات ومعارف العاملين؟"، وللإجابة على هذا السؤال يختار المجيب بين الإجابة بنعم، أو لا، وكانت نتائج الإجابات كالآتي:

الجدول (69): نتائج إجابات عينة الدراسة حول تأثير سلوكيات القادة

الاجمالي	المركز الوظيفي						الإجابة
	إطارات		أعوان تحكم		تنفيذيين		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
274	11.3	31	39.4	108	49.3	135	نعم
109	1.8	2	25.7	28	72.5	79	لا
383	8.6	33	35.5	136	55.9	214	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق (53)

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

من إجمالي الإجابات يتضح أن جميع أفراد عيّنة الدراسة أجابوا على هذا السؤال، حيث أن 274 يوافقون على أن سلوكيات القادة تؤثر على تنمية رأس المال البشري، وهم يمثلون حوالي 71.54%، يتكونون من 135 تنفيذي و108 عون تحكم، و31 إطار، والباقي الذي يعبر عن 109 مفردة من عيّنة الدراسة والذي تقل نسبتهم عن 29%، يعتبرون أن سلوكيات القيادة الإدارية لا تؤثر على تنمية مهاراتهم وخبراتهم.

المثير للانتباه هو أن 31 إطار من بين 33 إطار، أي ما يقارب 94%، من الإطارات المستجوبين يوافقون على أن سلوكيات المسؤولين المباشرين تؤثر على تنمية رأس المال البشري، وبما أن الإطارات غالباً ما يشغلون مناصب قيادية أي ذات مسؤولية، فإن هذه الإجابة هي دليل على ادراك المسؤولين لتأثير سلوكياتهم على تنمية رأس المال البشري، إلى جانب ذلك فإن أعوان التحكم والذين تم التعامل معهم، على أنهم إما مسؤولين أو عاملين يتم قيادتهم من مسؤولين مباشرين لهم، والبالغ عدد هم في عيّنة الدراسة 136 عون تحكم في عيّنة الدراسة، يوافق 108 منهم أي ما يقارب 79.5% على أن سلوكيات المسؤولين تؤثر على تنمية رأس المال البشري بمجّمع كوندور الجزائر، من جهة أخرى يمكن ملاحظة أن الطرف الأكبر من التنفيذيين هو الذي يوافق على وجود هذا التأثير، والبالغ عددهم 135 من بين 214 عامل تنفيذي تم استجوابه ضمن عيّنة الدراسة، أي ما يقارب 63%.

إن هذه النتائج إن دلّت على شيء، فهي تدل على أن جميع الفئات من العاملين بمجّمع كوندور الجزائر (تنفيذيين، أعوان تحكم وإطارات)، وخاصة منهم المسؤولين بمجّمع كوندور الجزائر يدركون أن سلوكياتهم تؤثر على تنمية رأس المال البشري بالمجموع، ولكن إدراكهم لتأثير سلوكياتهم القيادية على تنمية رأس المال البشري ليس بدليل على إدراكهم لأنماط القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على تنمية رأس المال البشري، بعبارة أخرى هو ليس دليلاً على أن المسؤولين تبّنوا أنماط القيادة الإدارية الحديث بشكل مدروس من أجل تنمية رأس المال البشري، لهذا وجب بداية تحليل السلوكيات المقترحة من طرفهم لتنمية رأس المال البشري، وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية الحديثة.

2- تحليل السلوكيات المقترحة من العاملين لتنمية رأس المال البشري وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية الحديثة

من أجل التعرف على سلوكيات القيادة التي يعتقد العاملين بمجّمع كوندور الجزائر أنها تؤثر إيجابياً على تنمية قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم الإبداعية في العمل، قمنا بطرح ثلاث أسئلة لهذا الغرض، وهي على التوالي:

- اذكر سلوك قام به المسؤول المباشر عنك في العمل أثر سلباً على تنمية مهاراتك ومعارفك وخبراتك العملية؟
- اذكر سلوك قام به المسؤول المباشر عنك في العمل أثر إيجاباً على تنمية مهاراتك ومعارفك وخبراتك العملية؟
- اذكر سلوك تعتقد انه يجب أن يتوقّر في القائد (المسؤول) الجيّد؟

الأسئلة أعلاه تم توجيهها إلى التنفيذيين، وأعوان التحكم غير المسؤولين، وهم يمثلون 50% من إجمالي أعوان التحكم، وتم صياغتها على الشكل التالي، وتوجيهها إلى الإطارات وباقي أعوان التحكم الذين يتقلدون مناصب قيادية:

- اذكر سلوك قمت به كمسؤول مباشر أثر سلباً على تنمية مهارات ومواهب العاملين الإبداعية في العمل
- اذكر سلوك قمت به كمسؤول مباشر أثر إيجاباً على تنمية مهارات ومواهب العاملين الإبداعية في العمل

- اذكر سلوك تعتقد انه يجب أن يتوفّر في القائد (المسؤول) الجيّد

تجدد الإشارة إلى أنه لم يتم الإجابة على هذه الأسئلة إلا من فئة قليلة من عينة الدراسة تقل عن 50%، أما البقية فلم يجيبوا على هذه الأسئلة إما لعدم رغبتهم في الإجابة، أم لأنهم لم يجدوا الإجابات التي تعبر عن آرائهم. لذلك فإننا قمنا بأخذ هذه الإجابات بعين الاعتبار لأنها تعبر عن جزء مقبول من عينة الدراسة يتكون من الفئات الثلاث، كما أنها تفيد جدا في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وفيما يلي سيتم تلخيص تلك الإجابات.

الجدول (70): سلوكيات القادة الإداريين السلبية على تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين حسب مركزهم الوظيفي

التنفيذيين	أعوان التحكم	الإطارات
1- لانتقادات السلبية *	1- الانتقادات السلبية *	1- الانتقادات المستمرة
2- التعصّب	2- العصبية *	*
3- التوبيخ *	3- الانفعال	2- الغضب
4- الإهانة	4- الضغط النفسي *	3- التقيّد بالتعليمات
5- عدم إعطاء الاعتبار	5- عدم التحفيز	4- نقص الحزم
لإنجازات التنفيذيين	6- عدم منح فرصة للعامل أقل درجة	والمتابعة
6- الانحياز	7- إعطاء الاعتبار للعامل حسب مركزه الوظيفي	5- التهور في اتخاذ
7- الاستفزاز	8- التركيز على أخطاء العاملين أكثر من البحث عن الحلول	القرارات
	9- التسرع في اتخاذ القرارات	6- التسرع
	10- العنصرية	
	11- أسلوب طلب الخدمة	
	12- الاستفزاز العلني	

*: تعبر عن السلوك المتكرر بكثرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استجابات

تجدد الإشارة إلى أن السلوكيات التي قمنا بتلخيصها هي السلوكيات التي تم تناولها من قبل المستجوبين في إجاباتهم كل حسب مركزه الوظيفي، ولقد تم ترميز السلوكيات الأكثر تكرارا في العديد من الإجابات بالرمز "*" داخل الجدول، حيث يتبيّن أن الإطارات و الذين هم في الغالب عبارة عن قادة إداريين يقرون بأن الانتقادات السلبية والمستمرة أثّرت عكسيا على تنمية رأس المال البشري بمجّمع كوندور الجزائر، وهي واحدة من بين العوامل التي ركز عليها كل من التنفيذيين وأعوان التحكم أيضا، إلى جانب ذلك، فقد تكرر الضغط النفسي والعصبية في إجابات أعوان التحكم، وهو أمر يدركه الإطارات حين تطرقوا الى الغضب، الذي قد يؤدي إلى العصبية الزائدة عن الحد، خاصة وأن التنفيذيين يرفضون التوبيخ والإهانة،

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

لكن يبدو أن الإطارات لا يدركون مدى التأثير السلبي الذي قد يسببه عدم منح الفرص للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى لإبراز ما لديهم، إلى جانب عدم الاعتراف بإنجازاتهم وتأثير ذلك على تنمية رأس المال البشري.

إن أغلب السلوكيات التي تم الاتفاق عليها من قبل التنفيذيين وأعوان التحكم هي تلك التي تؤثر على حالتهم النفسية، حيث أن أفعال القادة وغضبهم وتوبيخهم للعاملين واستفزازهم علنا، وطلب الخدمات منهم بأساليب غير لائقة، إضافة إلى العنصرية والتحيز إلى العاملين الأعلى درجة في المركز الوظيفي، هي كلها عوامل تؤثر سلبا على حالتهم النفسية، مما سيجعلهم يشعرون بعدم الراحة في العمل بالمجّمع، إضافة إلى احتمال إحساسهم بعد الحاجة لخدمة المجّمع بأفكار إبداعية متميزة ومتفردة، خاصة وأن هنالك عنصرية وتمييز بين العاملين حسب مستوياتهم الوظيفية من طرف مسؤوليهم.

أما الإطارات وهم تلك الفئة التي غالبا ما تتقلد مناصب قيادية، فيعتقدون أن العاملين بحاجة إلى رقابة ومتابعة من طرف قادتهم من أجل تنمية مهاراتهم وخبراتهم، ومع ذلك فإنهم يدركون أهمية ترك جانب من الحرية للعاملين لأداء مهامهم، ويظهر ذلك جليا من خلال تصنيفهم للتقيد بالتعليمات كواحد من بين السلوكيات المؤثرة سلبا على تنمية رأس المال البشري. من جهة أخرى فإنهم يعتبرون أن تهورهم وتسرعهم في اتخاذ القرارات سيفقد العاملين الرغبة في مشاركة ما لديهم من أفكار، خاصة وأنه لا يتم أخذها بالاعتبار من قبل المسؤولين.

إن نقيض تلك السلوكيات يعبر عن بعض من سلوكيات أنماط القيادة الإدارية الحديثة، فأعطاء الفرصة للعاملين بغض النظر عن مركزهم الوظيفي من أجل إبداء آرائهم، وأخذها بعد ذلك في الاعتبار، سيخفف من نسبة التهور والتسرع في اتخاذ القرارات، وهو بمثابة دعم للأصالة والتشاركية في القيادة، كما أن التأمل بهدوء مع العاملين وتفادي استفزازهم وإهانتهم علنا أمام زملائهم، إلى جانب مسك المسؤولين في أنفسهم وتريثهم أثناء الغضب، كلها عوامل تدل على مدى أخلاقية القائد.

ومن أجل التعرف أكثر على السلوكيات التي يعتبرها العاملين بمجّمع كوندور الجزائر بمختلف مراكزهم الوظيفية، سلوكيات ذات تأثير إيجابي على تنمية رأس المال البشري، قام الباحثة بتلخيص إجابات عينة الدراسة حول السؤال الثاني – السابق ذكره- فيما يلي:

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجمّع Condor الجزائر

الجدول (71): سلوكيات القادة الإداريين الإيجابية على تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين حسب مركزهم

الوظيفي

التنفيذيين	أعوان التحكم	الإطارات
1- المعاملة الجيدة	1- التعامل بطيبة مع العمال*	1- التشاور
2- المتابعة في العمل	2- التواضع	2- التواصل
3- النقد البناء	3- حب المشاركة	3- زرع روح
4- الكلام المحفّز	4- منح هامش ن الحرية للعاملين	المبادرة
5- إلقاء التحية على العاملين	5- الثقة في قدرات العاملين	4- التشجيع*
	6- الجدّية	5- التحفيز
	7- الصرامة	
	8- تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة لدى العاملين	
	9- التشجيع*	
	10- الاحسان	
	11- التحفيز*	
	12- مدح الاعمال المنجزة من العاملين	
	13- الدعم المعنوي	
	14- تلقين المهارات	

*: تعبر عن السلوك المتكرر بكثرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استجابات عيّنة الدراسة

يعتبر الإطارات أن التواصل مع العاملين فيما يتعلق بالعمل، ومشاورتهم في أموره، وتشجيعهم لهم وتحفيزهم وزرع روح المبادرة لديهم هي العوامل الأهم من أجل تنمية رأس المال البشري، في حين أن الفئة الثانية، والمتمثلة في أعوان التحكم، والتي قد تتكون من مسؤولين أو عاملين غير مسؤولين، وإن كانت توافق على أهمية تشجيع العاملين وتحفيزهم، إلا أنها تعتقد أن ذلك غير كاف، بل إن العاملين بحاجة ماسة للشعور بالانتماء إلى المجمع، ومدى ثقة مسؤولهم في قدراتهم، ودعمهم لها، وتلقيهم لمهارات جديدة، هي أمور أساسية من أجل تنمية رأس المال البشري بالمجمع.

من بين السلوكيات المطروحة أعلاه التي استوقفتنا، هو موضوع التواضع والتعامل بطيبة مع العاملين، وإلقاء التحية عليهم، حيث أن هذه الأمور وخاصة إلقاء التحية والذي ربما يتجاهله الكثير من المسؤولين، بل قد يشعرون بأنه استصغار لهم، هو أمر مهم لرفع معنويات العاملين وتنشيط مهاراتهم المتميزة لخدمة التنظيم، خاصة وأن علاقتهم بالمسؤولين ستكون وطيدة ومبنية على المحبة فيما بينهم، ومن تم سيتقاسمون الحلو والمر في المجمع، وسيقدمون له الغالي والنفيس من أجل تحقيق أداء متميز يدفع بمجمع كوندور الجزائر دائما نحو الأمام.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

من جانب آخر يلاحظ أن أعوان التحكم يطلبون جانبا من الحرية للعاملين من أجل التميّز، ومن جهة أخرى يطلب أعوان التحكم المتابعة من طرف المسؤولين في أعمالهم، وهذا الأمر يدركه الإطارات جيّدا إذ اعتبروا أن التقيد بالتعليمات أمر من شأنه أن يؤثر سلبيا على تنمية رأس المال البشري.

إن السؤال الذي يطرح نفسه، هل تفادي السلوكيات السلبية التي طرحها العاملون بمجّمع كوندور حسب مركزهم الوظيفي، واتباع السلوكيات المؤثرة إيجابيا على تنمية رأس المال البشري وفقا لهم، تكفي لاعتبار المسؤول قائدا جيدا؟، وللإجابة على هذا السؤال سيتم تحليل الإجابات الواردة ضمن الجدول الآتي:

الجدول (72): سلوكيات مقترحة للقائد الجيّد من وجهة نظر العاملين بمجّمع كوندور حسب مركزهم الوظيفي

التنفيذيين	أعوان التحكم	الإطارات
1- الاستقامة*	1- دعم العمال	1. المرونة
2- الصرامة*	2- الانضباط	2. الاستماع لأراء الآخرين
3- الخبرة والتجربة*	3- التواضع	3. التقدير
4- الثقة في العاملين	4- القدرة على الاقناع	4. التشجيع
5- تحمل المسؤولية	5- الموضوعية (عدم التحيز)	5. التحفيز
6- القدوة	6- الصرامة*	6. التشاور
7- يخذ الحالة النفسية للعاملين بعين الاعتبار	7- الالتزام	7. الشعور بالمسؤولية*
	8- الاستماع لآراء الآخرين*	8. المبادرة*
	9- الاستقامة	9. الاحترام
	10- المرونة*	
	11- الجديّة	
	12- تحمّل المسؤولية*	
	13- التحفيز	
	14- التواصل	
	15- دعم العمّال*	
	16- اخذ آراء العاملين في الاعتبار*	
	17- الخبرة والتجربة*	
	18- المبادرة	
	19- العدل	
	20- الاحترام	

*: تعبر عن السلوك المتكرر بكثرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استجابات عيّنة الدراسة

في تحديدهم لسلوكيات القادة الجيدين، قام العاملون بمجمع كوندور الجزائر بمختلف مراكزهم الوظيفية من تنفيذيين؛ أعوان تحكم وإطارات، بطرح مجموعة من الاقتراحات تضمن صفات شخصية، وسلوكيات يحدّد لو يقوم بها المسؤولون، ويبدو جليا من الجدول أن أغلب السلوكيات والخصائص التي تم التطرق إليها في السؤاليين السابقين، تم تكرارها ضمن هذا السؤال، وأضيفت إليها عوامل مهمة، لم يتم تناولها سابقا وهي: القدرة على الإقناع وعلى تحمل المسؤولية، حيث أن القائد إذا شرع في اتخاذ قرار معين فإنه يفضل أن يعمل على إقناع العاملين بضرورة اتخاذ ذلك القرار حتى يتفادى خلق نوع من الاستبدادية والتسلط عليهم، كما أن اختياره لذلك القرار وإقناعه لهم به يتطلب أن يصاحبه إحساس عال بالمسؤولية تجاه كل خطوة يخطوها القائد بهذا الشأن، لم يتم تناول هذه النقطة من أجل تنمية رأس المال البشري سابقا، حيث أن هذه السلوكيات من شأنها أن ترفع من مستويات ثقة العاملين بقائدهم، ومن تم ستجعلهم أكثر استعدادا للبقاء بالمؤسسة، وقل تخوفا من المستقبل، وهي طريقة غير مباشرة لزرع الأمل في نفوسهم، ومن تم تنمية رأس المال البشري.

فيما يتعلّق بموضوع خبرة وتجربة القائد، فهي أمر مهم لجعله يتخذ سلوكيات تخدم العاملين وأهداف التنظيم، ومن تم سيكون أكثر دراية بالنمط القيادي المناسب من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. أما الاستقامة فهي تحمل معان عديدة، وهي مفهوم واسع جدا، فقد تعني الاستقامة الالتزام بسلوكيات أخلاقية عالية من عدل واحترام وصدق في العمل وإخلاص فيه، وتجنب التلاعب بالآخرين أو خيانتهم، وقد تعني الاستقامة اتباع الأهداف المرجوة من القيادة وعدم الحياد عنها لأجل تحقيق أهداف شخصية، وقد تعني الاستقامة الانضباط والالتزام بالمواعيد والواجبات في العمل، وتقديم الحقوق لأصحابها، كما أنها قد تتعلق باتخاذ القرارات، حيث قد تعني الاستقامة اتخاذ القائد لقرارات رشيدة وذات فحوى أخلاقي.

على العموم، إن جميع معاني لاستقامة تلك أو غيرها، هي أساس تنمية رأس المال البشري، إذ تضم مختلف نماط القيادة الإدارية الحديثة الإيجابية التي تدعم وتعزز مختلف الجوانب في التنمية، من جذب لأفضل العناصر البشرية والكوادر والخبرات، إلى تنشيطها واستثمارها والمحافظة عليها.

انطلاقا من الأسئلة الثلاث السابق تحليلها، توصلنا إلى أن هناك بعض السلوكيات التي لم يتم تناولها ضمن أنماط القيادة الإدارية الحديثة الموجودة في نموذج الدراسة، قد تؤثر بشكل كبير على مستويات تنمية رأس المال البشري، وهي خلق رابطة قوية بين القادة والعاملين المرؤوسين، تفوق تلك التي ترتبط بالعمل وحده، بعبارة أخرى إلقاء التحية على سبيل المثال وابتسامة المسؤول وتواضعه مع زملائه في العمل بمختلف مستوياتهم الوظيفية سيساهم إلى حد كبير في تعظيم القدرة على تنشيطهم واستثمارهم والمحافظة عليهم، بل إنها قد تشكل عاملا قويا لجذب العاملين والمتميزين منهم إلى المجمع، إضافة إلى ذلك فإن خبرة القائد وتجربته في العمل، تجعله أكثر انتباها لسلوكياته، ومن تم اختيار تلك التي تدعم مسيرته كقائد لمنظمة مهمة كمجمع كوندور الجزائر، اضمف إلى ذلك مفهوم الاستقامة الذي يربط بين مفهوم الأخلاق والتشاركية والأصالة في القيادة، وأمور أخرى لم يتم تناولها ضمن تلك الأنماط كالانضباط من طرف القائد وقيامه بواجباته على اتم وجه، واحتمال انعكاس ذلك بشكل إيجابي على تنمية رأس المال البشري.

إن الخبرة امر مهم لجعل القادة أكثر إدراكا لمسؤولياتهم في تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور الجزائر، فهل معرفة المسؤولين بالسلوكيات المؤثرة على تنمية رأس المال البشري يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه ذلك، أم أنهم لا يلقون بالا لأنماطهم القيادية ويعتبرون أن المسؤولية تقف على عاتق العاملين محل القيادة.

3- تحديد مدى مسؤولية القادة في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين حسب مركزهم الوظيفي

يوضح الجدول (74)، أن من بين 214 عامل تنفيذي، 16 فقط لم يعبروا عن رأيهم حول المسؤول عن تنمية مهاراتهم ومهاتهم وخبراتهم، حيث يرى 39.3 منهم والذين يعادل عددهم 84 عاملا تنفيذي، أن مسؤولية تنمية قدراتهم ترجع الى قادتهم بالدرجة الأولى، أما الباقي وهي النسبة الأكبر والمقدرة بحوالي 5.3%، والتي تعبر عن رأي 114 عامل تنفيذي، فيعتقدون أنهم هم المسؤولون الأوائل على تنمية خبراتهم ومهارتهم قبل أي شخص آخر. وقد يعود ذلك لقلّة احتكاك العاملين التنفيذيين بالمسؤولين إلا في بعض الأحيان، ما يجعلهم بحاجة إلى تنشيط أنفسهم ذاتيا بغية إتمام أعمالهم على أحسن وجه بغض النظر عن إسهامات القادة في ذلك، على عكس التنفيذيين، يجمع العاملين بمجتمع كوندور الجزائر من أعوان تحكم وإطارات بأن مسؤولية تنمية رأس المال البشري بمجتمع كوندور الجزائر تعود إلى القادة الإداريين، في حين النسبة الأقل منهم هي التي تقر بخلاف ذلك، حيث يعتبر 49 عاملا فقط من بين 136 عون تحكم أن العامل مسؤول عن تنمية نفسه كرأس مال أكثر من القادة، وما يقارب 40% فقط من الإطارات الذين يوافقون على ذلك.

ومع ذلك لا يمكن إنكار التقارب الكبير بين نسبة إجمالي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية (تنفيذيين، أعوان تحكم وإطارات)، الذين يعتبرون العامل هو المسؤول عن تنمية رأس المال البشري، والنسبة التي تعتبر أن المسؤولية في تنميته تعود إلى المسؤول المباشر، إذ تقدر الأولى ب 46%، والثانية ب 48.8%، ويمكن تفسير ذلك التقارب في النسب، بعدد العاملين التنفيذيين، الذي يبلغ مجموعهم 214 عاملا من بين 383 عامل يشكل عينة الدراسة ككل، ورغم ذلك فقد كانت النسبة الأعلى للإجابات التي تختار للمسؤول المباشر، وباعتبار أن المسؤولين بمجتمع كوندور الجزائر سيكونون مصنفين غالبا إما بين الإطارات أو أعوان التحكم، فإن الإجابات أعلاه هي بمثابة دليل على ادراك مسؤولي مجتمع كوندور الجزائر لمسؤوليتهم في تنمية رأس المال البشري، وإن إدراكهم للسلوكيات التي قد تؤثر إيجابا أو سلبا على تنمية رأس المال البشري سيجعلهم أكثر حذرا عند قيامهم بأي سلوك داخل التنظيم.

الجدول(73): مسؤولية القادة في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين حسب مركزهم الوظيفي

المجموع	المركز الوظيفي			المسؤولية	
	اطارات	أعوان تحكم	تنفيذيين	التكرار	النسبة
176	13	49	114	التكرار	للعامل
46	39.4	36	53.3	النسبة	
187	19	84	84	التكرار	المسؤول
48.8	57.6	61.8	39.3	النسبة	
20	1	3	16	التكرار	دون رأي
5.2	3	2.5	7.5	النسبة	
383	33	136	214	التكرار	المجموع
100	100	100	100	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، الموضحة في الملحق (53)

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

المطلب الثالث: مكانة أنماط القيادة الإدارية الحديثة ضمن عزو العاملين السببي حسب مركزهم الوظيفي بمجّمع كوندور لتنمية رأس المال البشري

نحاول ضمن هذا المطلب معرفة ترتيب القيادة الإدارية حسب الأولوية ضمن العوامل الأخرى التي قد تؤثر على تنمية رأس المال البشري، وفقا للعاملين بمجّمع كوندور الجزائر حسب مركزهم الوظيفي، وبالتالي أهمية مكانة أنماط القيادة للقيادة الإدارية في تنمية رأس المال البشري، وسيتم ذلك من خلال دراسة العزو السببي للعاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية الثلاث (تنفيذيين، أعوان تحكم، إطارات) حول العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري، كما سيأتي.

1- عزو عاملي مجّمع كوندور السببي لتنمية رأس المال البشري، وموقع القيادة الإدارية بين الأسباب

من أجل معرفة عزو عيّنة الدراسة السببي للعوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري، ومكانة القيادة الإدارية من بين تلك العوامل، اعتمدنا على نموذج، Weiner, 1979 واستخدام تقنية السؤال متعدد الإجابات Multiple Response بالاستعانة ببرنامج SPSS، والذي يتيح للفرد المستجاب اختيار واحد أو أكثر من أسباب تنمية رأس المال البشري التالية:

الجدول(74): أسئلة عزو العاملين السببي لتنمية رأس المال البشري

السبب (مركز السببية)				الثبات
خارجي		داخلي		
غير قابل للتحكم	قابل للتحكم	غير قابل للتحكم	قابل للتحكم	
درجة سهولة الوظيفة التي يقوم بها العاملون	نمط القيادة المتبع من المسؤولين	قدرة العاملين	المجهودات المبذولة من العاملين	ثابت
الحظ	التعاون بين الزملاء في العمل	الحالة النفسية التي يمر بها العامل (المزاج، التعب،...)	درجة استعداد العاملين لأداء مهامهم	غير ثابت

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى الملحق (54)

من بين 383 عامل تم استجوابه، وكما يوضّح الملحق (54)، فإن 305 عامل لم يقوموا باختيار أي من تلك الأسباب المحددة أعلاه، ويعود ذلك إما لعدم رغبتهم في الإجابة، وإما لأنهم يعتقدون أن هنالك عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في النموذج، وتقدر نسبتهم بـ 80.7%، وهي نسبة عالية جدا، ومن تم كانت النسبة الباقية والتي تمثل 19.3%، أي ما يقابل 74 عامل قاموا بالتعبير عن رأيهم حول تلك الأسباب، كما يلي:

الجدول (75): نسبة العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري وفقا لعينة الدراسة

الرتبة	العاملين المجيبين	الاجابات		العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري
		النسبة	التكرار	
3	81.1	14.2	60	درجة استعداد العاملين لأداء مهامهم
4	78.4	13.7	58	المجهودات المبذولة من العاملين
1	89.2	15.6	66	قدرة العاملين
6	54.1	9.4	40	الحالة النفسية التي يمر بها العامل (المزاج، التعب...)
4	78.4	13.7	58	نمط القيادة المتبع من المسؤولين
2	85.1	14.9	63	التعاون بين الزملاء في العمل
5	71.6	12.5	53	درجة سهولة الوظيفة التي يقوم بها العاملين
7	35.1	6.1	26	الحظ
		100	424	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق (54)

وفقا للجدول أعلاه يتبين أن العاملين بمجتمع كوندور الجزائر يعتبرون قدرة العاملين أهم الأسباب التي قد تؤثر على درجة تنميتهم كرأس مال وهي عامل داخلي ثابت وغير قابل للتحكم فيه، ولقد اعطى العاملين مباشرة بُعد القدرة اهتماما كبيرا بالتعاون بين الزملاء، حيث أن 85.1% من المجيبين يُقرون بذلك، كما أن درجة استعداد العاملين تعتبر ذات أهمية بالنسبة لهم، وهي واحدة من بين العوامل التي قد تؤثر على تنميتهم كرأس مال أكثر من نمط القيادة المتبع من القائد حسب رأيهم، هذا الأخير الذي اعتبره 78.4% من العاملين من عينة الدراسة أنه يكافئ المجهودات المبذولة من طرفهم، وذلك من حيث ترتيبه بين العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري، في حين أن درجة سهولة المهمة، وكذا حالتهم النفسية التي يمرون بها وكذا الحظ، هي عوامل احتلت المراتب الأخيرة على الترتيب حسب الأولوية في تأثيرها على تنمية رأس المال البشري، وفقا للعاملين بمجتمع كوندور الجزائر.

إن هذه النتائج تشير إلى أن عينة لدراسة من المجيبين على هذا السؤال المتعدد، تعطي الأولوية في التأثير على رأس المال البشري للعوامل القابلة للتحكم سواء كانت ثابتة أو غير ثابتة، داخلية أو خارجية، ما عدا فيما يتعلق بالقدرة، التي صنفت حسب نموذج weiner، على أنها عامل داخلي ثابت غير قابل للتحكم فيه، إلا أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الأولوية في التأثير على تنمية مهارات وخبرات العاملين في مجتمع كوندور الجزائر، وتجدر الإشارة إلى أنه وإن لم تكن القدرة قابلة للتحكم، إلا أنها يمكن أن تتأثر في حد ذاتها بعوامل أخرى قد تدعمها.

كما يتبين أن إجابات العاملين منطقية جدا، حيث أنهم يدركون أن الحظ لا يعتبر سببا واقعا لتنمية خبراتهم ومهاراتهم الشخصية، إضافة لاعتبارهم أن نمط القيادة الإدارية ودرجة المجهودات التي يبذلها العاملين هما أمران متوازيان، فلا يعقل أن تساهم القيادة في تنمية رأس المال البشري في ظل غياب مجهودات مبذولة من العاملين من أجل تحقيق ذلك،

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

أضف إلى ذلك فإن بدل مجهودات من أجل تنمية المهارات العملية يحتاج إلى دعم قوي من القيادة، ولعل ذلك ما جعلهما يحتلان نفس المرتبة من حيث الأولوية في التأثير، ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذه النسب قد تختلف بين العاملين حسب رؤيتهم ووفقا لمركزهم الوظيفي، والجدول التالي يبين حقيقة ذلك:

2- العزو السببي لتنمية رأس المال البشري، ومكانة القيادة الإدارية من وجهة نظر العاملين حسب مركزهم الوظيفي

الجدول(76): العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي						العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري
الاطارات		أعوان التحكم		تنفيذيين		
الرتبة	التكرار	الرتبة	التكرار	الرتبة	التكرار	
1	5	4	25	3	30	درجة استعداد العاملين لأداء مهامهم
3	3	5	23	1	32	المجهودات المبذولة من العاملين
2	4	1	30	1	32	قدرة العاملين
4	2	6	18	5	20	الحالة النفسية التي يمر بها العامل (المزاج، التعب،...)
3	3	3	26	4	29	نمط القيادة المتبع من المسؤولين
3	3	2	28	1	32	التعاون بين الزملاء في العمل
2	4	7	18	2	31	درجة سهولة الوظيفة التي يقوم بها العاملين
5	0	8	7	6	19	الحظ
-	5	-	32	-	37	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss، الموضحة في الملحق (54)

من الجدول أعلاه، سيتم التفصيل في إجابات العاملين بمجّمع كوندور الجزائر من عينة الدراسة حسب مركزهم الوظيفي، كما يلي:

2-1- وجهة نظر التنفيذيين بمجّمع حول ترتيب العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري:

يعتبر العاملين التنفيذيين بمجّمع كوندور الجزائر، أن تنمية مهاراتهم وخبراتهم العملية، ومواهبهم وحتى معارفهم، كلها تتأثر بالدرجة الأولى بكل من قدرتهم على أداء أعمالهم، والمجهودات التي يبذلونها من أجل ذلك، إضافة إلى مستوى التعاون فيما بينهم وبين زملائهم في العمل، كما أن درجة سهولة المهمة أمر مهم بالنسبة لهم لتنمية مهاراتهم، وهذا أمر منطقي، حيث أنه من المتوقع أنه كلما زادت صعوبة المهمة التي يقوم بها العاملين كلما كان ذلك دافعا لهم للبحث عن سبل تسهل لهم أداءها، ومن ثم سيؤدي ذلك بهم إلى البحث أكثر فيم يخص المهمة التي يقومون بها، وبالتالي تعلم المزيد بشأنها، إلى جانب قيامهم بالتدريب أكثر للتمكن من أداءها بأسهل ما يمكن، مما سيزيد مهارتهم في القيام بها.

ويعتبر العاملون التنفيذيون أن درجة استعدادهم للقيام بأعمالهم تسبق نمط القيادة الإدارية من حيث تأثيرها على تنميتهم لمهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم في العمل، ويعود ذلك لطبيعة عملهم، فغالبا ما يتعامل التنفيذيون بشكل مباشر مع الآلات، ما يجعل استعدادهم للعمل أهم بالنسبة لهم من نمط القيادة الذي يتبعه المسؤولون عنهم، ويبدو أن الحالة النفسية والحظ هي آخر العوامل التي قد تؤثر على تنميتهم كرأس مال، حيث تكرر اختيار الحالة النفسية من قبل عينة الدراسة 20 مرة، وتكرر الحظ 19 مرة، وهو عدد متقارب جدا، وهذا يعني أنهم يعتبرون أن تنمية قدراتهم ومهاراتهم من المحتمل أن تتأثر بالحظ والمزاج، ولكن باحتمال يقل عن مستوى العوامل الأخرى المذكورة في النموذج، وبما انهما عاملان غير قابلا للتحكم، فيمكن الحكم على أن التنفيذيين منطقيين من حيث استجاباتهم حول العوامل المؤثرة على تنميتهم كرأس مال.

2-2- وجهة نظر أعوان التحكم بمجمّع حول ترتيب العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري:

يتفق أعوان التحكم مع العاملين التنفيذيين في كون القدرة على أداء العمل هي أول الأمور التي تحتل أولوية من حيث درجة تأثيرها على تنمية رأس المال البشري بمجمّع كوندور الجزائر، وتليها مباشرة التعاون بين العاملين، خاصة وأن هذا الأخير من شأنه أن يدعم القدرة على أداء العمل، ففي حال صعب على أحد العاملين من أعوان التحكم أو غيرهم من العاملين أداء عمل ما، فإن التعاون فيما بينهم سيزيد من درجة تنميتهم لخبراتهم من خلال الاستفادة من خبرات ومهارات بعضهم البعض، هذا من جهة.

من جهة أخرى يعتبر أعوان التحكم أن نمط القيادة المتبع من القائد يسبق درجة استعدادهم للعمل وذلك من حيث أولوية التأثير على تنمية مهاراتهم، فقد يرغب العاملون في طرح أفكار إبداعية تساهم في تطوير المجمّع، وتثير التنافسية الشريفة بين زملائهم، لكن القيادة المتبّعة من طرف مسؤوليهم قد تمنعهم من ذلك، وإن كان استعدادهم قويا لأداء عملهم. لكن تجدر الإشارة أن العاملين إن لم يكونوا مستعدين لأداء أعمالهم على أحسن وجه، فلن يكون لهم دافع قوي لتنشيط مهاراتهم، كما أن قيامهم بمجهودات في عملهم هو أمر مهم لرفع كفاءتهم في العمل وزيادة مهاراتهم وخبرتهم في أدائه، لكنها وفقا لوجهة نظر أعوان التحكم لن تكون أكثر أولوية من درجة استعداد العاملين وتأثيرها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومواهبهم الإبداعية.

على خلاف التنفيذيين الذين بظنون أن درجة سهولة المهمة تلعب دورا أوليا في التأثير على مستوى تنميتهم كرأس مال، فإن أعوان التحكم، يصنفونها على أنها آخر العوامل التي قد تفعل ذلك قبل الحظ، إذ يعتبرون أن حالتهم النفسية ومزاجهم أهم من درجة سهولة المهمة، فقد يواجه العاملون حالات نفسية تسبب لهم عدم التركيز في أعمالهم، ومن تم تضعف نسبة تنشيطهم لخبراتهم ومعارفهم المختلفة في أداء مهامهم، والعكس صحيح، فحين يشعر العاملون بالارتياح نفسيا سيكونون أكثر استعداد للبحث في أنفسهم عن مواهب لم يكتشفوها بعد، أو مهارات لم يتم استغلالها في أعمالهم بالمجمّع.

3-2- وجهة نظر أعوان التحكم بمجّمع كوندور حول ترتيب العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري:

يعتقد الإطاراء بمجّمع كوندور الجزائر أن درجة استعداد العاملين لأداء مهامهم أكثر العوامل التي من شأنها أن تؤثر إيجابيا أو سلبيا على تنمية رأس المال البشري، فوفقا لهم إنها تسبق قدرتهم على العمل، وهذا الأمر أيضا منطقي، حيث أنه حتى وإن كانت قدرة العامل ضعيفة لأداء عمل معين، فإن درجة استعداده لذلك العمل وتحمسه له سيجعلانه يبحث عن أي سبب يمكنه من أداء عمله على أحسن وجه، حتى في ظل غياب القدرة الجسدية، حيث سيتحدى تلك الصعاب وسيستغل نقاط قوته من معارف ومعلومات تحصيل عليها سابقا، وأخرى هو بصدد تعلمها، أو سيدفعه ذلك لتعلم الجديد، ومن تم استغلاله مقابل تلك النقطة الضعيفة.

يتفق الإطاراء مع التنفيذيين في كون المجهودات المبذولة من طرف العاملين، ومستويات تعاونهم فيما بينهم لها أهمية واحدة في تنمية رأس المال البشري بمجّمع كوندور الجزائر، لكن الإطاراء يضيفون إليها نمط القيادة الإدارية أيضا، إذ يعتبرون أنه يحتل نفس الأولوية والأهمية من حيث تأثيره على تنمية رأس المال البشري، ويبدو أن الحالة النفسية هي آخر ما يعتقد الإطاراء أنه يمكن أن يؤثر على تنمية رأس المال البشري، في حين أنهم يستبعدون وجود الحظ كأحد العوامل الممكن أن تؤثر على تنمية رأس المال البشري بشكل نهائي، على خلاف التنفيذيين وأعوان التحكم الذين يظنون أن الحظ يمكن أن يؤثر على تنمية خبراتهم ومعارفهم وحتى مهاراتهم ومواهبهم، لكنه يحتل المرتبة الأخيرة.

3- مناقشة مكانة أنماط القيادة الإدارية الحديثة ضمن العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري من وجهة

نظر العاملين بمجّمع كوندور

بعد أن تم مناقشة وجهات نظر العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية (تنفيذيين، أعوان تحكم وإطاراء)، حول العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري ومكانة نمط القيادة الإدارية من بين تلك العوامل، تبين أن القدرة على أداء الوظيفة ودرجة سهولتها والاستعداد لها، إضافة إلى الجهود المبذولة من العاملين وتعاونهم فيما بينهم، هي أمور أهم من نمط القيادة من حيث التأثير على تنمية رأس المال البشري. هذه الأخيرة التي تليها الحالة النفسية للعاملين ثم الحظ الذي لا يعترف الإطاراء بوجوده أصلا.

إن ترتيب نمط القيادة آخر تلك العوامل، هو بمثابة إقرار غير مباشر بجهل عينة الدراسة بأنماط القيادة الإدارية الحديثة، هذه الأخيرة التي أثبتت مدى فعاليتها في التأثير في على جميع العوامل الداخلية المؤثرة على تنمية رأس المال البشري في حد ذاتها، حيث أن دعم قدرة العاملين على أداء أعمالهم لا يعتبر مبررا لعدم قدرتهم على تنمية مهاراتهم، بل قد يشكل حافزا لتعلم الأمور التي يجهلها العامل بشأن عمله، وأن الثقة التي يبديها المسؤولون في العاملين معهم من خلال إشراكهم في القيادة، ستشكل دافعا قويا أمامهم للتعلم أكثر بشأن أعمالهم من أجل تقديم أفكار أكثر إبداعية من زملائهم أثناء مشاركتهم في القيادة، كما أن التشاركية في القيادة إضافة إلى القيادة الأخلاقية كلاهما أمر مهم يعزز التعاون فيما بين العاملين، ومن تم يخفض من مستويات عدم قدرتهم على إنجاز المهام الصعبة، كما أن الايمان القوي بالعاملين من طرف مسؤوليهم سيرفع من درجة استعدادهم للعمل ومن تم تنمية مهاراتهم وخبراتهم بهذا الشأن، كما أنه سيمكنهم من مواجهة الصعوبات التي قد يتعرضون إليها في مهامهم، ومن تم لن يكون لصعوبة المهمة تأثير سلبي على تنمية خبراتهم، بل سيؤدي إلى تضاعفها فوق المستويات المتوقعة من العاملين و من مسؤوليهم، ليس ذلك فقط بل إن القائد الأخلاقي الذي يحترم أعمال

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتقدير مستويات تنمية رأس المال البشري بفعل أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنّاة في

مجّمع Condor الجزائر

غيره من الزملاء هو عنصر مهم لدفع جهودهم الى الأمام، حيث سيبدلون جهودا اكبر مما كانوا يبذلونها فيما قبل، لانهم يشعرون بأهمية ما يقدمونه بالمجّمع، وهو ذات الأمر الذي قد تفعله القيادة الروحية أيضا والتي من أهم أبعادها أن تجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من التنظيم.

ان الغريب ان تحتل نفسية العاملين اخر المراتب من حيث الأولوية في تنمية مهاراتهم وخبراتهم، حسب العاملين بمجمع كوندور الجزائر بمختلف مراكزهم الوظيفية الثلاث (تنفيذيين، أوان تحكم واطارات)، فهذا دليل لعدم إدراكهم بالتأثير القوي الذي يمكن ان تساهم فيه نفسية العاملين في تنشيط مواهبهم ومهاراتهم وخبراتهم، وكذا دفعهم للتعلم والتدريب اكثر وبالتالي استثمار رأس المال البشري، بل وانها عامل رئيس لبقائهم بالمجّمع، خاصة وان العامل الذي لا يشعر بالراحة عند وجوده بالعمل لن يستطيع تقديم الأفضل، بل قد يمتنع عن تقديم افضل ما لديه، لأنه غير مرتاح نفسيا بالبقاء في المجّمع، وقد يؤدي به ذلك الى الترك، ومن تم فإن الحالة النفسية للعاملين هي أمر مهم جدا ولا يجب تجاوزه أو التغافل عنه خاصة من قبل المسؤولين بمجمع كوندور الجزائر، وتجدر الإشارة إلى أن التفاؤل هو واحد من بين أبرز العوامل التي قد تؤثر في الحالة النفسية للعاملين وتدفعها نحو الإيجابية، ذلك الى جانب التشاركية التي ستمكن العامل من الاحتكاك مع زملائه، ومن تم تعزيز مستوى مواطنته التنظيمية بالمجّمع، كما أن الاحترام والنزاهة والشفافية التي تتيحها القيادة الأخلاقية والأصيلة لا يمكن الاستغناء عنها في تحسين الحالة النفسية للعاملين.

على العموم إن ترتيب العاملين من تنفيذيين وأعاون تحكم واطارات للعوامل المؤثرة لتنمية رأس المال البشري، هو بمثابة ترتيب لأنماط القيادة الإدارية الحديثة المعززة لتلك العوامل في تنمية رأس المال البشري، حيث تظهر تحليل تلك الإجابات أهمية كل من القيادة الروحية والتشاركية والأخلاقية على الترتيب، بشكل كبير في تنمية رأس المال البشري، وبالتالي فإن هؤلاء العاملين لا يدركون أنماط القيادة الإدارية الحديثة في حد ذاتها بمسمياتها ومكوناتها، وإنما يدركون أبعادها وسلوكياتها وأهميتها في تنمية رأس المال البشري.

بعد أن قمنا بجمع نتائج الإطار النظري للدراسة في شكل نموذج تصوري تم اقتراحه لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة بناء على بيانات عينة عشوائية طبقية من مجتمع كوندور الجزائر، توصلنا إلى أن هنالك تأثيرات لم يتم تناولها في الجانب النظري إلا أن العاملين بمجتمع كوندور الجزائر يعترفون بوجودها، ومن ثم فقد تم إضافة بعض التعديلات على النموذج النظري المقترح ليتوافق مع بيانات عينة الدراسة، وتوصلنا إلى أنه يتطابق بجودة عالية معها وذلك عند قياس اختيارات الجودة الثلاث.

بعد التحقق من جودة مطابقة النموذج المقترح لبيانات عينة الدراسة فقد أصبح جاهزا للتقدير والتعبير عن مجتمع كوندور الجزائر، من خلال كل تأثير يوضحه وكل نسبة يتم تقديرها، إذ تبين أن القيادة التشاركية لا تؤثر فقط على استثمار رأس المال البشري والمحافظة عليه، بل قد تساهم في جذب رأس المال البشري أيضا، وهذا حسب رأي العاملين بالمجتمع، كما أثبت النموذج المعدل أن هنالك علاقة بين العوامل المفسرة لتبني نمط القيادة التشاركية بمجتمع كوندور الجزائر وبين العوامل المفسرة لتبني نمط القيادة الأخلاقية به، ومن بين تلك العوامل القواعد القانونية للمجتمع، فوجود هكذا قواعد في قانون المجتمع الداخلي يجعل المسؤولين أكثر التزاما بالأخلاق وأكثر سعيا لإشراك الآخرين في القيادة.

إضافة إلى ذلك تبين أن القيادة الروحية بدورها تؤثر على عملية جذب رأس المال البشري بشكل مباشر، وكذا على تنشيطه في مجتمع كوندور الجزائر، كما أن لها تأثيرا مباشرا على درجة أصالة القادة، إذ يبدو أنه كلما كان القائد روحيا كلما كان لذلك دور في تعزيز مستوى أصالته، هذه الأخيرة التي تتأثر بدرجة الثقة، حيث أن ثقة القائد في نفسه تجعله أكثر شفافية وأكثر معالجة متوازنة، هذا العامل ذاته، أي الثقة تؤثر أيضا على تنشيط رأس المال البشري.

بيّنت نتائج الدراسة أن القيادة الأصيلة ليس لها تأثيرات دالة معنويا على أبعاد تنمية رأس المال البشري وفقا لآراء العاملين بمجتمع كوندور، في حين تفي بقية الأنماط القيادية الحديثة بالغرض. وتعتبر القيادة الروحية أكثر أنماط القيادة الإدارية الحديثة الأربعة تأثيرا على أبعاد تنمية رأس المال البشري، ومن أجل التحقق من إمكانية تعميم النموذج على جميع العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية (تنفيذيين، أعوان تحكم وإطارات)، قمنا بداية بدراسة مدى اعتراف العاملين بمسؤولية القادة في القيادة وتبين أن الجميع يدرك تلك المسؤولية، وعند مناقشة السلوكيات المقترحة من طرفهم من أجل تنمية رأس المال البشري، تبين أن السلوكيات المقترحة من طرفهم لا تخرج كثيرا عن نطاق تلك التي تناولتها أنماط القيادة الإدارية الحديثة، ما عدا فيما يتعلق بموضوع الابتسام والتحية الذي أثار اهتمامنا.

لم تظهر فروق في استجابات عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي حول مستويات تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة، أو أبعاد تنمية رأس المال البشري بالمجتمع، ومع ذلك تم تسجيل فروق في التأثير، حيث تختلف آراء بعض أعوان التحكم وبعض من إطارات، حول درجة تأثير بعض أنماط القيادة الإدارية الحديثة على أبعاد تنمية رأس المال البشري.

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإحاطة بموضوع رأس المال البشري بالمنظمات باحثين في سبل واستراتيجيات تنميته، مع التركيز على العوامل المؤثرة فيه، وذلك بعد تفصيل في مفهوم التنمية وأهمية تنمية رأس المال البشري، وكل ما يتعلق بشروطها ومتطلباتها، واعتقادنا منا بوجود إسهامات للقيادة الإدارية في عمليات تنمية رأس المال البشري بالمنظمات، قمنا بتسليط الضوء على أنماط القيادة الإدارية الحديثة والمتمثلة في القيادة التشاركية، الروحية، الأصيلة والأخلاقية، باعتبارها أحدث أنماط القيادة الإدارية ظهورا في الألفية الثالثة، إضافة إلى أنها تحاكي مختلف نواحي الطبيعة المكونة للعنصر البشري (جانبه الفكري، النفسي، الروحي، الأخلاقي)، محاولين التشخيص والبحث في الآليات التي يمكن من خلالها اجتذاب رأس المال البشري أو تنشيطه أو تعزيز مستويات الاستثمار في تعليمه وتدريبه أو المحافظة عليه.

وباعتبار أن دراستنا الحالية تركز على منظمات الأعمال، حاولنا فك الغموض فيما يتعلق بمفاهيم المنظمات والمنشآت والمؤسسات الاقتصادية ومنظمات الأعمال، كخطوة أساسية قبل الانتقال إلى صلب الموضوع، وتوصلنا إلى أن:

- كل المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها هي قانونيا شركات؛
 - كل مؤسسة مهما كان مجال نشاطها هي منظمة، لكن ليس بالضرورة أن تكون المنظمات مؤسسات؛
 - المنشأة هي عبارة عن مؤسسة في بداية نشأتها؛ و"المؤسسة" كمصطلح هي مرحلة سابقة لظهور تسمية "المنظمة"؛
 - ليست كل مؤسسة اقتصادية هي منظمة أعمال، وليست كل منظمة أعمال هي مؤسسة اقتصادية؛
 - تعتبر منظمات الأعمال مؤسسات اقتصادية اذا كانت تنشط في المجال الاقتصادي؛
 - لا يمكن تصنيف المؤسسة الاقتصادية على أنها منظمة أعمال إلا اذا كانت ذات طابع خاص.
- ولقد قادنا البحث في تطور مفهوم رأس المال البشري، إلى الحكم على مصطلح "رأس المال البشري" بأنه مصطلح أوسع من مضمونه؛ وأنه إذا كان الابتكار والإبداع هما نتاج الاهتمام برأس المال البشري، فإن تحقيق أحدهما لا يعني بالضرورة تحقيق الآخر، حيث يختلف الإبداع عن الابتكار، فالإبداع يصنعه الموهوب، أما الابتكار فيصنعه العارف والخبير؛ واذ التقت الموهبة مع المعرفة والخبرة تحققت المهارة ومن تم كان هنالك احتمال لتحقيق "الابتكار الإبداعي" وهو ما يجعل من رأس المال البشري متميزا؛

كما تبين من خلال معالجة الأدبيات النظرية بهذا الصدد، أن رأس المال البشري بالمنظمات قد يكون إما ظاهرا وإما مكتوما (مكبوت) وبالتالي فإن كل عنصر بشري بالمنظمة هو في الحقيقة رأس مال يجب تنمية خبراته ومهاراته ومعارفه ومواهبه؛ وإن تنمية رأس المال البشري في المنظمات هي في الحقيقة استجابة لتطورات اقتصادية في مجال التنمية؛ ومن أهم النقاط المثيرة للاهتمام والتي توصلنا إليها بشأن تنمية رأس المال البشري، ما يأتي:

- ليست كل تنمية بشرية هي تنمية لرأس المال البشري، لكن كل تنمية لرأس المال البشري هي تنمية بشرية؛
- كل تغيير إيجابي في مستويات الخبرات والمعارف والمهارات والمواهب التي يمتلكها العاملون بشكل مدروس، يعتبر تنمية لرأس المال البشري في المنظمات؛
- يشترط في تنمية رأس المال البشري بالمنظمات ما يشترط في التنمية البشرية؛
- تتطلب تنمية رأس المال البشري تخصيص أموال للإنفاق من أجلها، مع ضرورة التقييم المستمر لمستويات التنمية ومقارنتها مع سابقتها؛

- تتم تنمية رأس المال البشري من خلال اجتذاب رأس المال البشري الظاهر، وتنشيط رأس المال البشري خاصة المكبوت، والاستثمار في تعليم وتدريب جميع العناصر البشرية بالمنظمة والمحافظة عليها مع التركيز على رأس المال البشري الظاهر عند بناء سياسات المحافظة:
- من أهم الاستراتيجيات الناجحة والتي تركز عليها المنظمات الرائدة والمعاصرة من أجل تنمية رأس المال البشري هي استراتيجية التوظيف والعلاقات العامة:
- وبعد أن اتضح أن تنمية رأس المال البشري بالمنظمات تتأثر بعوامل خارجية وبأخرى داخلية بالمنظمة تتعلق بسياقها التنظيمي أو رؤوس أموالها المختلفة من رأس مال مادي، نفسي، اجتماعي، قيادي؛ وأنه يمكن للقيادة بالمنظمات التأثير بدورها على كافة العوامل الداخلية المؤثرة على تنمية رأس المال البشري بالمنظمات؛ وأن كل مسؤول بشكل رسمي بالمنظمة هو في الحقيقة قائد إداري؛ أمكننا القول بأن كل مسؤول إداري بإمكانه أن يتبع نمط قيادة معين يختلف عن غيره من المسؤولين، كما قد يتبنى المسؤول الواحد عدّة أنماط، وتحديد النمط المتبع أو الأنماط السائدة في المنظمة بشكل عام يتطلب معرفة تلك الأنماط التي يشترك في تبنيها أغلب المسؤولين.
- ومع ذلك فإن أنماط القيادة الإدارية لم ترتبط بالمسؤولين في منظماتهم فحسب، بل إن ظهور وتطور الأنماط القيادية طالما ارتبط بالتطورات في بيئة الأعمال، وبالتحديد بهدف مواكبة التطورات الاقتصادية باستمرار مع التركيز على عنصر الفعالية، و إنّ أحدث أنماط القيادة الإدارية ظهوراً تتميز بالسعي بالمنظمات نحو الإيجابية والريادة، دون إغفال المسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية وحتى البيئية.
- على العموم، لقد أثمر عن التفصيل في الإطار النظري للدراسة سواء المتعلق منه بتنمية رأس المال البشري أو بأنماط القيادة الإدارية الحديثة، مجموعة من النتائج الهامة، والتي نعتبرها زبدة الموضوع، حيث ساعدتنا في بناء نموذج تصوري نظري كخطوة أولية من أجل محاولة الإجابة على إشكالية الدراسة، حيث تؤثر أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بالمنظمات، وذلك انطلاقاً من مجموعة من النتائج:
- يؤثر جذب رأس المال البشري على عملية تنشيطه، والذي بدوره يؤثر ويتأثر بالاستثمار في رأس المال البشري، وهذا الأخير يؤثر على المحافظة على رأس المال البشري بالمنظمات؛
- تؤثر القيادة الروحية المتبناة من المسؤولين بالمنظمات على الالتزام بالأخلاق في القيادة؛
- وتؤثر القيادة الأخلاقية على أصالة المسؤولين في القيادة، ومن ثم على درجة إشراكهم للعاملين في قيادتهم لهم؛
- إشراك العاملين المتميزين في القيادة يجعلهم أكثر تنشيطاً لخبراتهم المتميزة ويدفعهم للتمسك أكثر بالمنظمة؛
- روحية القادة بالمنظمات تساهم في المحافظة على العاملين من ودي الخبرات والمعارف والمهارات المتميزة؛
- أصالة القادة بالمنظمات تزيد من ثقة العاملين وخاصة المتميزين منهم، في قرارات مسؤوليهم نظراً لما يتميزون به من وعي ذاتي عال، ما يجعلهم أقل عرضة للتسرب الوظيفي؛
- السمعة الأخلاقية التي تنبع عن قيادة ذات مبادئ عالية تعتبر عامل جذب لرأس المال البشري، كما أنه من شأنها تعزيز إحساس العاملين المتميزين بالعدالة ومن ثم رفع دافعية الإنجاز لديهم، وزيادة ولائهم بالمنظمة وبالتالي البقاء فيها.

وقبل إسقاط النموذج التصوري النظري للدراسة على مجّمع كوندور الجزائر، واختبار جودته في التعبير عن واقع تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة في تنمية رأس المال البشري بالمجّمع، حاولنا بداية التعرّف عن المجّمع عن قرب، وذلك من خلال أخذ عيّنة طبقية عشوائية مكونة من 383 مفردة مأخوذة من مجّمع قدره 6793 تبين إحصائيا أن حجم العيّنة المأخوذة يكفي لتمثيل مجّمع يتكون من عشرات الألاف من العاملين، ما يدل على أن العيّنة تمثّل المجّمع أحسن تمثيل، من حيث النتائج التي يتم التوصل إليها من خلالها. وبحثا في خصائص المجّمع (العاملين بمجّمع كوندور الجزائر) من خلال عيّنة الدراسة، توصلنا إلى:

- يلعب العمّال التنفيذيين دورا محوريا في نشاط مجّمع كوندور الجزائر، حيث يمثّلون ما يزيد عن ما نسبته : 55,9% من مجموع العاملين بمجّمع كوندور الجزائر؛
 - بالرغم من طبيعة نشاط مجّمع كوندور الجزائر التي تفترض التركيز على الجانب التشغيلي والتنفيذي بشكل كبير، إلا أن ذلك لم يمنعهم من عدم التفريق بين الذكور والإناث من حيث توزيعهم حسب المراكز الوظيفية؛
 - يركز مجّمع كوندور الجزائر على توظيف الشباب الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة في المراكز القيادية، سواء كانوا إطارات أو أعوان تحكّم؛
 - عدد العاملين التقنيين بمجّمع كوندور الجزائر يفوق عدد الجامعيين، وذلك نظرا لطبيعة نشاط المجّمع؛
 - يتبنى مجّمع كوندور الجزائر استراتيجية التشغيل من خلال العقود قصيرة المدى، ما يؤثر على سنوات الخبرة لديهم، وذلك بغرض تفادي الوقوع في فخ البيروقراطية خاصة لدى المسؤولين؛
 - المركز الوظيفي للعاملين لا يتأثر بسنوات خبرتهم في العمل بالمجّمع وإنما بمؤهلاتهم العلمية.
- هذا، ولقد تبين أن مجّمع كوندور الجزائر ومن أجل تنمية رأس المال البشري يعتمد بالدرجة الأولى على تنشيط مواهب ومهارات العاملين ومعارفهم (المتوسط الحسابي لاستجابات العاملين حول تنشيط رأس المال البشري =3.7956)، حيث أنهم يرون أن أفضل السبل لتنمية رأس المال البشري هي الاستفادة من ذلك الموجود بالمجّمع، قبل التفكير في الحصول على آخر من خارج المجّمع، ولعل ذلك ما جعل الجانب الذي يليه مباشرة هو المحافظة على رأس المال البشري.
- ورغم أن الاستثمار في رأس المال البشري يعزز مستوى تنشيطه، إلا أن المجّمع يعتبره ثالث الجوانب من حيث الأهمية، وذلك نظرا لتكاليف التعليم والتدريب العالية جدا، فرغم أهمية الاستثمار إلا أنه لا يعتبر أكثر أهمية من تنشيط رأس المال البشري بسبل أخرى، ثم يأتي الجذب، وهو آخر العوامل التي يلجأ إليها مجّمع كوندور الجزائر من أجل تنمية رأس المال البشري.

استنادا إلى الأبعاد السابقة، ومن أجل تنمية رأس المال البشري يتبع مجّمع كوندور الجزائر السياسات الآتية:

- يتم التركيز على الجانب الصحي للعاملين بالدرجة الأولى في عملية جذب رأس المال البشري، ثم على توفر الخصائص الإبداعية في العاملين المستقطبين بدرجة متقاربة جدا، أكثر من المؤهل العلمي وحدائته وتفوقه؛
- رغم أن مستوى تنشيط رأس المال البشري بمجّمع كوندور جيّد، إلا أنه قد تبين أن سياسة الترفيه من أجل تنشيط الكفاءات البشرية هي آخر اهتمامات المجّمع؛
- المثير للانتباه في الاستثمار برأس المال البشري هو أن العاملين بمجّمع كوندور لا يكتفون بالحصص التعليمية والتدريبية التي تقدم إليهم بخصوص وظائفهم، وإنما يعملون على زيادة معارفهم ذاتيا بشأنها؛

- أكثر ما يحفز العاملين على التمسك والبقاء في منظماتهم، هو اهتمام المجمع بصحتهم الجسدية، إضافة إلى ما يقدمه لهم من تقدير واحترام.

هذا فيما يتعلق بأبعاد تنمية رأس المال البشري، أما فيما يخص أنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنية في مجمع كوندور، فقد أجمع العاملون على أن المسؤولين يتبنون القيادة الروحية أكثر من بقية الأنماط القيادية الحديثة الأخرى، كما كان هنالك إجماع على أن أصالة القادة بمجمع كوندور الجزائر تفوق تشاركيهم في القيادة، وإن القيادة الأخلاقية لا يتم تطبيقها إلا فيما يتعلق بالجوانب العملية فقط، وكأنّ المسؤولين يلتزمون بقواعد أخلاقية يفرضها المجمع ليس إلا، وبعد أن تبين أن مجمع كوندور يتبنى فعلاً أنماط القيادة الإدارية الحديثة، واتضح أنه يأخذ جميع أبعاد تنمية رأس المال البشري بالاعتبار، توصلنا إلى وجود تأثير لأنماط القيادة الإدارية الحديثة المتبنية بمجمع كوندور الجزائر على تنمية رأس ماله البشري، ويتضح ذلك جلياً من خلال نتائج النموذج المقترح لدراسة ذلك التأثير، والتي نوضحها فيما يلي.

■ نتائج النموذج المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور

من خلال إسقاط افتراضات النموذج التصوري النظري للدراسة على مجمع كوندور، وإضافة إلى تحقق الافتراضات الرئيسية للنموذج التصوري النظري مع واقع مجمع كوندور، والمتمثلة في: "تأثير القيادة الروحية على القيادة الأخلاقية وعلى المحافظة على رأس المال البشري؛ تأثير القيادة الأخلاقية على القيادة الأصيلة وعلى جذب وتنشيط رأس المال البشري والمحافظة عليه؛ تأثير القيادة الأصيلة على القيادة الأخلاقية على القيادة التشاركية وعلى المحافظة على رأس المال البشري؛ تأثير القيادة التشاركية على تنشيط رأس المال البشري وعلى المحافظة عليه"، تبين وجود تأثيرات أخرى لبعض أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري لم يتضمنها النموذج التصوري نوجزها فيما يأتي.

- التزام القادة الإداريين بمجمع كوندور بمبادئ القيادة الروحية يعتبر محفزاً رئيساً لاتباعهم لنمط القيادة التشاركية بالموازاة مع النمط الروحي؛

- تؤثر روحية القادة الإداريين بمجمع كوندور على مستويات تنشيط رأس ماله البشري؛

- قد تساهم بعض القوانين والقواعد التنظيمية في دفع مسؤولي مجمع كوندور على الالتزام بأخلاق القيادة، كما قد تفرض عليهم مشاركة قيادتهم مع العاملين؛

- إن أصالة القادة بمجمع كوندور، وكذا تنشيط العاملين لمهاراتهم وخبراتهم وتوظيفهم لها على أحسن وجه يشتركان في موضوع الثقة، حيث أن ثقة القادة بأنفسهم تدفعهم للأصالة، وثقة العاملين بأنفسهم تجعلهم أكثر جرأة للتعبير عن أفكارهم غير المألوفة.

على العموم، يتلخص التأثير الكلي لأنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بناءً على نتائج النموذج المقترح، فيما يأتي:

- إن تبني مجمع كوندور لأنماط القيادة الإدارية من شأنه يساهم في استقطاب أفضل الخبرات والمواهب إلى المجمع، بنسبة 20.5% بفضل القيادة التشاركية، و63.7% بفضل القيادة الروحية، و11.4% بفضل القيادة الأخلاقية، في حين أنه من المحتمل أن تؤدي سلوكيات القيادة الأصيلة إلى دفع الأفراد المتميزين الذين كان من الممكن اجتذابهم للعمل بالمجمع كوندور، بنسبة 19.9%؛

- تساهم أنماط القيادة الحديثة: التشاركية، الروحية والأخلاقية في تعزيز مستويات تنشيط رأس المال البشري في مجمع كوندور، بما نسبته 19.5%، و65.9% و13.3% على التوالي، وتستبعد القيادة الأصيلة نظرا لتأثيرها السلبي على تنشيط رأس المال البشري، حيث أنه من المحتمل أن تؤدي إلى تثبيط القدرات والمهارات والمواهب المتميزة بمجمع كوندور بنسبة 23.4%، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد تؤثر جوانب تنمية رأس المال البشري الأخرى على مستوى تنشيطه، حيث تساهم عملية جذب رأس المال البشري في تنشيطه بمعدل 42.4%، في حين قد يؤدي الاستثمار في تعليم وتدريب الكفاءات البشرية بمجمع كوندور إلى تدهور نسبة تنشيطه بمقدار 37.4%؛

- هناك احتمال لرفع مستويات استثمار رأس المال البشري بمجمع كوندور بفضل أنماط القيادة الإدارية الحديثة من خلال المساهمة الإيجابية لكل من القيادة التشاركية بنسبة 18.1%، والقيادة الروحية بنسبة 61.1%، و القيادة الأخلاقية بنسبة 12.4%، وبفضل جوانب تنمية رأس المال البشري المتمثلة في الجذب والمحافظة، إذ يحفز جذب رأس المال البشري في مجمع كوندور الاستثمار فيه بمعدل 39.3%، إلى جانب التأثير القوي لتنشيط رأس المال البشري المحتمل أن يعادل 60.6%، ومع ذلك فإن القيادة الأصيلة هي النمط الوحيد الذي ينعكس تبنيه سلبا على درجة استثمار رأس المال البشري بمجمع كوندور، حيث قد تؤدي القيادة الأصيلة إلى انخفاض نسبة الاستثمار في رأس المال البشري بمجمع كوندور بنسبة 21.7%؛

- من المتوقع أن تساهم القيادة التشاركية في استبقاء رأس المال البشري بمعدل 24.2%، وتساهم قيادة مسؤولي مجمع كوندور بالنمط روحي في المحافظة على رأس المال البشري بنسبة تفوق سابقتها، حيث يقدر تأثير القيادة الروحية على المحافظة على رأس المال البشري بما نسبته: 57.9%، إضافة لذلك قد تساهم القيادة الأخلاقية في المحافظة على رأس المال البشري بنسبة 14.1%، في حين لا تدعم القيادة الأصيلة المحافظة على رأس المال البشري، بل قد تعتبر عامل طرد له، وقد تؤدي إلى هروب الكفاءات من المجمع وخسارة ما نسبته 21.5%. وإلى جانب أنماط القيادة الإدارية الحديثة الثلاث يساهم كل من جذب، تنشيط والاستثمار في رأس المال البشري في المحافظة على رأس المال البشري بمجمع كوندور الجزائر بنسب متقاربة، وهي على الترتيب: 20% من خلال جذب الكفاءات البشرية، 30.8% بفعل تنشيط القدرات البشرية المتميزة الموجودة بالمجمع، و33.2% بفضل الاستثمار في تعليم وتدريب العاملين الموهوبين.

واستنادا إلى النموذج المقترح متعدد المستويات لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور وفقا للعاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية (تنفيذيين، أعوان تحكم، إطارات)، توصلنا إلى ما يلي:

- يعتقد أعوان التحكم أن القيادة الروحية تؤثر إيجابيا على درجة تبني مسؤولي مجمع كوندور لنمط القيادة التشاركية بنسبة أعلى مما تم التوصل إليه قد تصل إلى 80% وفقا لهم؛
- في الوقت الذي يوافق العاملون التنفيذيين بمجمع كوندور على مستوى تأثير جذب رأس المال البشري على تنشيطه، تبين أن أعوان التحكم والإطارات يختلفون حول ذلك المستوى، حيث يعتقد الإطارات أن جذب رأس المال البشري يؤدي إلى رفع مستويات تنشيط رأس المال البشري بمجمع كوندور أكثر من 55%، على عكس أعوان التحكم الذين يعتقدون بوجود تأثير أضعف مما توصلنا إليه قد لا يتعدى ما نسبته 29% من التأثير الإيجابي فقط؛
- يختلف كل من الإطارات وأعوان التحكم حول تأثير القيادة الأخلاقية على جذب رأس المال البشري بمجمع كوندور حول المستوى المتوصل إليه ويعتقدون أنه ينبغي أن يقل عنه؛

- لا يوافق الإطار على مستوى تأثير القيادة الروحية على تنشيط رأس المال البشري بمجمع كوندور، ويعتقدون أنه في الحقيقة يقل عن ما تم التوصل إليه.

■ نتائج العزو السببي لاستجابات العاملين حسب مركزهم الوظيفي حول تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور

من خلال دراسة عزو العاملين السببي للعوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري، تبين أن أهم العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري والتي تحتل مكانة تسبق نمط القيادة المتبع بالنسبة للعاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية، هي:

- قدرة العاملين التنفيذيين ومجهوداتهم ودرجة سهولة الوظيفة التي يؤدونها إلى جانب درجة استعدادهم لأداء أعمالهم على الترتيب، تؤثر على مستوى تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم ومواهبهم المتميزة في أدائهم لمهامهم؛

- يعتقد أعوان التحكم أن قدرات العاملين وتعاونهم فيما بينهم أمران يسبقان نمط القيادة في تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور؛

- أما الإطار فيعتقدون أن درجة استعداد العاملين لأداء مهامهم ثم درجة سهولة المهمة، إضافة إلى قدراتهم هي التي تساهم في تنمية رأس المال البشري قبل نمط القيادة الذي يتبعونه؛

- يدرك جميع العاملين بمجمع كوندور أن الحظ لا علاقة له بتنمية رأس المال البشري بالمجمع؛

- لا يعي العاملون بمجمع كوندور خاصة منهم أعوان التحكم بأهمية الحالة النفسية للعاملين في تنمية رأس المال البشري مقارنة مع بقية العوامل الأخرى.

■ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها أعلاه، إن تنمية رأس المال البشري اعتمادا على أنماط القيادة الإدارية الحديثة، كما وضحه النموذج التصوري للدراسة في شكله الأولي المبني على خلفية نظرية، توافق مع ما هو موجود في مجمع كوندور، لكن مع بعض الإضافات المتعلقة بتأثير أنماط قيادية معينة على أبعاد تنمية رأس المال البشري التي يعتقد العاملون بوجودها في المجمع، ما يوحي بصحة الافتراض الرئيسي للدراسة الذي تمت صياغته على النحو التالي

- الفرضية الرئيسية للدراسة: " لتبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة إمكانية للتأثير على مستويات تنمية رأس المال البشري مجمع كوندور الجزائر."

والتي حاولنا من خلالها الإجابة على التساؤل الرئيسي: "هل يمكن أن يكون لتبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة تأثير على مستويات تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور؟"، هذا الأخير الذي انبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية، اقترحنا على إثرها مجموعة من الفرضيات الفرعية، يتسنى لنا الحكم على إمكانية قبولها بناء على ما تم عرضه من نتائج أعلاه، وذلك على النحو الآتي.

- الفرضية الفرعية الأولى: " تتم تنمية رأس المال البشري في مجمع كوندور من خلال جذبته وتنشيطه والاستثمار فيه والمحافظة عليه."

تمكنا من خلال نتائج الدراسة الحالية إثبات صحة الفرضية الأولى والتي تجيب عن التساؤل الفرعي الأول: " فيما تتمثل أبعاد تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور؟"

- الفرضية الفرعية الثانية: " يتبنى مسؤولي مجمع كوندور أنماط القيادة الإدارية الحديثة (التشاركية، الروحية، الأصيلة، الأخلاقية) بدرجات عالية".

حاولت هذه الفرضية الإجابة على تساؤل مفاده: "ما مستوى تبني مسؤولي مجمع كوندور لأنماط القيادة الإدارية الحديثة؟"، وهي فرضية مقبولة

- الفرضية الفرعية الثالثة: "د يدرك العاملین بمجمع كوندور مكانة القيادة الإدارية مقارنة مع غيرها من العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري بالمجمع".

تبين من خلال نتائج دراسة العزو السببي للعاملين بمجمع كوندور، أن الفرضية الثالثة التي تجيب على التساؤل: "هل يدرك العاملین بمجمع كوندور المكانة التي يمكن أن تحتلها القيادة الإدارية مقارنة بالعوامل المؤثرة في تنمية رأس المال البشري؟"، هي فرضية صحيحة، وبالتالي يتسنى لنا قبولها

- الفرضية الفرعية الرابعة: " يؤثر تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة بشكل مباشر وغير مباشر على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور الجزائر".

يبدو أن هذه الفرضية التي تجيب على التساؤل: "ما طبيعة تأثير تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور؟"، لم تتحقق بشكل تام في مجمع كوندور، ما يدفعنا للقول بعدم صحة هذه الفرضية، وبالتالي عدم قبولها جزئياً.

- الفرضية الفرعية الخامسة: " يؤثر تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة بدرجة عالية على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور".

تشير النتائج التي تم طرحها أعلاه، إلا صدق هذه الفرضية، ومن تم الجزم بصحتها وقبولها كإجابة صحيحة للتساؤل الفرعي الخامس، الذي مفاده: " إلى أي حد قد يؤثر تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور؟".

- الفرضية الفرعية السادسة: "لا توجد فروق في مستوى تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري على جميع العاملين بمجمع كوندور الجزائر تُعزى إلى المركز الوظيفي للعاملين".

بالاستناد إلى نتائج النموذج المقترح متعدد المستويات لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور بالجزائر وفقاً للعاملين حسب مركزهم الوظيفي، يمكننا القول بأن هذه الفرضية مرفوضة، وأنها صحيحة من أجل الإجابة على التساؤل الفرعي السادس: " هل توجد فروق في مستوى تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري على جميع العاملين بمجمع كوندور الجزائر تُعزى إلى المركز الوظيفي للعاملين؟"

■ مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

بينت النتائج أن هناك تأثيرات مباشرة وغير مباشرة لتبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة في مجمع كوندور على جميع أبعاد تنمية رأس المال البشري ما عدا بعد الاستثمار في رأس المال البشري الذي اتضح أنه لا يتأثر مباشرة بأنماط القيادة الإدارية الحديثة، وإنما يتأثر بشكل غير مباشر، كما تبين أن جميع تأثيرات إنما القيادة الإدارية الحديثة على أبعاد تنمية رأس

المال البشري هي تأثيرات إيجابية ما عدا تأثيرات القيادة الأصيلة التي جاءت في مجملها سالبة، وهو ما يتعارض مع ما توصلت إليه الأدبيات النظرية بهذا الشأن.

ونعتقد أن التفسير المنطقي لوجود تأثير سلبي لتبني نمط القيادة الأصيلة على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور، يرجع أساسا إلى ما يطلق عليه "الاغتراب عن الذات" Self-estrangement ، وهو أحد أبرز المسببات التي من شأنها أن تؤدي إلى الحد من الإسهامات الإبداعية للعاملين في منظماتهم J. C. Sarros et al (2002) ، ويتمثل هذا النوع من الاغتراب في انفصال الفرد عن ذاته وعدم التطابق معها، بمعنى قيام العامل بخلق ذات غير حقيقية نتيجة لتأثيرات الضغوط الاجتماعية وبما تحمله من نظم وأعراف وتقاليد وبكل تناقضاته مما قد يؤدي إلى طمس الذات الحقيقية" رنا ناصر صبر (2017).

فإذا كانت القيادة الأصيلة مبنية أساسا على وعي القادة بذواتهم (الوعي الذاتي)، إذ أن إظهار القادة الإداريين لوعيهم الذاتي من شأنه أن ينتقل إلى الآخرين فيرفع من وعيمهم بذواتهم وذلك من خلال ما يطلق عليه (عدوى العواطف)، وهذا هو الأمر المفقود في القيادة الأصيلة المتبناة من قبل مسؤولي مجمع كوندور، حيث اتضح من خلال نتائج تقييم مستوى تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة، أن القادة لا يظهرون وعيا ذاتيا قويا، ولا يبدو واضحين من حيث تعبيرهم عما يريدون، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي عدم ثقة العاملين فيهم، ما يؤدي بدوره إلى تفاقم الاغتراب الذاتي لدى العاملين، ما ينعكس سلبا على إنجازاتهم

وان ظهور علاقة مباشرة بين القيادة الروحية وبين التنشيط يمكن تفسيرها بعدة عوامل، فبالعودة الى موضوع الاغتراب الوظيفي، نجد منصور بن زاهي (2007) يقول بأن: الاغتراب في جزء منه يعود الى "نقص الجانب الروحي، ومن ثم فإن الانسان الحديث (المواكب للعصر)، بحاجة الى بعث الايمان، ولكنه يجب ان يكون ايمانا عقليا قائما على الثقة بالنفس، والتحرر من الخضوع لأية معبودات ضمنية، مقابل الايمان اللاعقلي الذي هو خضوع لشيء ما، يقبل كما هو، وكأنه حقيقة بصرف النظر عما اذا كان كذلك ام لا".

فرغم تقصير القيادة الأصيلة في زيادة وعي الافراد بذواتهم، تفعل القيادة الروحية ذلك، حيث يقول منصور بن زاهي (2007)، بهذا الصدد: "الانسان بحاجة الى قدر من الامل، كي يتمكن من العودة الى ذاته وطبيعة الأمل غالبا ما يساء فهمها، إذ تختلط مع بعض المفاهيم الأخرى، لذا يرفض "فروم" الاعتقاد القائل بأن امتلاك الرغبات والامنيات، وكذلك ليس هو الانتظار السلبي أو الرجاء من الزمن، وهو أيضا ليس ادعاؤه العمل والمخاطرة واحتقار الواقع، بل هو ان تكون مستعدا في كل لحظة، لذلك الذي لم يولد بعد، وبعبارة أخرى إن الامل هو الميلاد المستمر للحياة والفرد، والتعبير عن الامكانيات الحقيقية للانسان والواقع".

أضف إلى ذلك قدرة المسؤولين عند تبنيهم لنمط القيادة الروحية من محاربة الاغتراب الوظيفي من خلال بعد "المعنى"، ويضيفه القائد في العمل ويركز عليه بشكل مباشر عند قيادته للعاملين، وذلك من أجل تدمير اللامعنى Meaninglessness الناتج عن الاغتراب الوظيفي للعاملين، والذي ينتج عن احساس الفرد العامل ببفراغ داخلي بحيث لا يجد محفزا ولا دافعا يبرر عمله بالمنظمة، فيعمل دون احساس بمعنى لذلك العمل الذي يقدمه ولا بمنصبه ولا بمنظمته، ولقد بدا من اجابات عينة الدراسة بمجمع كوندور، أن العاملين يحبذون لو أن مسؤوليهم يلقون عليهم التحية، كما أنهم

يعتبرون الابتسامة التي تصدر عن مسؤوليهم هي منبع لتفجير طاقاتهم، كونهم سيشعرون بحب من طرف قادتهم لهم، وبالتالي عدم العمل من أجل مصالح مشتركة، وانما العمل نتيجة لحب العمل.

والقيادة الروحية تؤثر في مستوى تشاركية القائد، ونعتقد أن الأمل والتفاؤل والإيمان، كلها عناصر تدفع بالقائد لإشراك العاملين في المنظمة، كما أن القيادة التشاركية تعزز عملية جذب العاملين المتميزين للعمل بمجمع كوندور، كونها تعبر عن ثقة القادة واحترامهم وإيمانه بالعاملين، ومن ثم فإن العاملين سيحسون بالتقدير لما يملكون من قدرات ومواهب متميزة عند التعامل مع هؤلاء القادة، وهذا هو التفسير المنطقي لذلك.

أما بالنسبة للعلاقة بين القيادة التشاركية والقيادة الأخلاقية، فنعتقد أن الصلة التي تؤدي إلى حدوث كليهما هو القوانين التي يفرضها مجمع كوندور، فعند وجود قوانين تفرض على القائد أن يلتزم بأخلاق معينة سيكون مجبرا على أن يكون أخلاقيا عند مستوى معين، وذات الشيء بالنسبة للتشاركية، حيث أن وجود قوانين معينة تفرض على المؤسسة الالتزام بها يجعل من القائد مجبرا على إدارة المنتقيات على سبيل المثال.

أما فيما يتعلق بالتأثير السلبي للاستثمار في رأس المال البشري على تنشيطه، فنعتبر أنه أمر غير منطقي، حيث أن الأدبيات النظرية أثبتت العكس وأن تعلم وتدريب العاملين يزيد من معارفهم ومن ثم يجعلهم أكثر قدرة على الابتكار نتيجة لرصيدهم المعرفي، كما أنهم سيكونون أكثر جرأة لتقديم أفكار غير مألوفة يثقون في صحتها، نتيجة لما تعلموه وتدريبوا عليه، وبالتالي فإن التفسير الوحيد الذي نعتقد أنه يتوافق مع هذه الحالة هو: أنه يوجد من العاملين بالمجمع من يزداد كيبته لمعارفه بقدر ازدياد معارفه وهي حالة استثنائية قد تنتج بسبب عدم ولاء لمنظمتها التي ينتمي إليها، أو بسبب تخطيطات يرسمها من أجل المستقبل، أو كونه يخشى الإفصاح عن معلوماته ومهاراته فيقاسمه الآخرون إيّاها، أو يقابله بنفوس غير راضية، ولعل كل ذلك يرتبط بموضوع الثقة في الذات، التي من المحتمل أن تكون ضعيفة أو منعدمة لدا هذه الفئات.

■ استنتاجات

- يعي العاملون بمجمع كوندور مهما اختلفت مراكزهم الوظيفية، بأهميتهم كعناصر بشرية فاعلة بالمجمع، وبضرورة تنمية رأس المال البشري من أجل الاستمرار في تحقيق التميز؛
- إن مجمع كوندور يتبنى أنماط القيادة الإدارية الحديثة بشكل عشوائي وليس مدروس من أجل تنمية رأس المال البشري، رغم أن المسؤولين يدركون أن بعض المبادئ والالتزام ببعض السلوكيات من شأنه أن يساهم في تنمية رأس المال البشري؛
- تتأثر تنمية رأس المال البشري في مجمع كوندور من خلال دعم المسؤولين للعاملين روحيا أكثر من إشراكهم في عملية القيادة الإدارية أو اتخاذ قرارات بشأن ما يؤديه من مهام؛
- لا يمثل المسؤولون بمجمع كوندور قدوة أخلاقية لدى العاملين معهم، رغم التزامهم ببعض السلوكيات الأخلاقية عند أدائهم للعملية القيادية، والتي تبين أنها لم تكن إرادية، وإنما جاءت استجابة لقواعد وقوانين يفرضها المجمع؛
- لا يبدي المسؤولون بمجمع كوندور وعيا بذواتهم، ما يؤثر على درجة شفافتهم في العملية القيادية، ومن ثم الانعكاس السلبي على ثقة العاملين بقادتهم وحتى بأنفسهم.

- رغم تركيز مجمّع كوندور على تنشيط رأس المال البشري إلا أنه لا يزال بحاجة إلى بذل جهود أكبر من أجل تحرير رأس المال البشري المكبوت .

■ توصيات

- نوصي منظمات الأعمال بالجزائر، بالاعتناء بمجمّع كوندور من ناحية توظيفه للإطارات والمسؤولين من فئة الشباب، وكذا من خلال عقود قابلة للتجديد وذلك لتفادي الوقوع في فخ البيروقراطية والأوتوقراطية الذي تعاني منه أغلب المنظمات في الجزائر التي تملك نظرة تقليدية؛

- كما نوصي أيضا باتباع سياسة كوندور في تعيين المسؤولين على أساس مؤهلاتهم بغض النظر عن سنوات خبرتهم بالمنظمات، ما يجعلهم أكثر رغبة في تقديم الأفضل للمنظمة؛

- ينبغي للمنظمات الجزائرية خاصة منها الناشطة في المجال الاقتصادي الاقتداء بمؤسسة كوندور من حيث تبنيها لنمط القيادة الروحية الذي أثبت جدارته في تنمية رأس المال البشري بالمجمع مقارنة مع بقية الأنماط الحديثة؛

- على المسؤولين بمجمع كوندور أن يولّوا اهتماما إلى تلك الفئة من العاملين التي تتلقى تعليما وتدريبيا متميزا إلا أنها لا تبدي أي تفاعل في عمليا الإبداع والابتكار، حيث تحتفظ بكل ما تملكه من أفكار لنفسها، ما يعتبر بمثابة فرصة ضائعة لمجمع، وذلك من خلال الاقتراب أكثر منهم وإشعارهم بثقة المجمع فيهم وفي قدراتهم، ومحاولة كسب ثقتهم، من خلال التزام المسؤولين بالمجمع بسلوكيات أكثر أصالة؛

- نوصي المسؤولين بمجمع كوندور بضرورة تحميس العاملين لتقديم وتحقيق أكثر مما يتوقعون من أنفسهم، ومما يتوقع منهم في أعمالهم، وذلك من أجل تنشيط رأس المال البشري خاصة منه المكبوت؛

- ينبغي على المسؤولين بمجمع كوندور تشجيع العاملين بشكل مستمر على تجربة أساليب جديدة في العمل، دون التخوف منهم؛

- يجب على القادة الإداريين بمجمع كوندور أن يشجعوا العاملين على نشر الثقافة الأخلاقية والقيم الحميدة فيما بينهم، ومحاربة كل ما يمكن أن يأتي بالضرر للعاملين أو للمنظمة بشكل عام من سلوكيات غير أخلاقية؛

- نوصي بتقديم مزيد من التعويضات للعمال المتفوقين في أعمالهم بمجمع كوندور؛

- على المسؤولين بمجمع كوندور أن يكونوا أكثر وضوحا في التعبير عما يريدونه من العاملين؛

- ينبغي على المسؤولين بمجمع كوندور أن يظهروا ثقتهم في القرارات التي يتخذونها، بغرض زيادة ثقة العاملين فيهم؛

- يجب على المسؤولين أخذ مشاعر العاملين بالاعتبار في كل قرار يصدر عنهم، بل وينبغي عليهم إظهار ذلك لهم؛

■ الاقتراحات

- عند اعتبار العناصر البشرية بمثابة رأس مال في منظماتها، فإن مهاراتها وخبراتها ومعارفها ومواهبها هي جزء من رأس المال وليست كل رأس المال البشري، فهي تركز في الحقيقة على الجانب الفكري من رأس المال البشري، ومن تم فإننا نقترح على الباحثين الأكاديميين إعادة النظر في مصطلح رأس المال البشري، واستبداله برأس المال البشري الفكري ليكون أكثر دقة في التعبير عن مضمونه؛

- نظرا لما أثبتته التطورات في مجال الفكر الإداري، أصبح للجانب النفسي للعاملين محور ارتكاز لما يلعبه من دور كبير في توظيفهم لمهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم المتميزة وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أجل ذلك نعتقد أن وصف

العاملين الذي يقعون تحت مسؤولية عاملين آخرين وظيفيا بأنهم تابعين هو ظلم لهم، وسحب لمفهوم الإرادة الاختيارية التي تميزهم، ومن تم نقترح استخدام مصطلح: "المتَّبعين" بدلا منه، ليكون أكثر إنصافا؛

- إن المدقق في أبعاد القيادة الأخلاقية، يجد أنها لا تعبر بشكل دقيق عن مضمونها، من أجل ذلك نقترح على المتخصصين البحث بشكل اعمق حول مفهوم القيادة الأخلاقية وتحديد أبعاد أكثر عمقا وتعبيرا؛
- نقترح على المسؤولين بمجمّع كوندور الجزائر، تخصيص لقاءات للعاملين بصفة دورية من أجل إبداء آرائهم حول وظائفهم، ومعرفة مشاكلهم واحتياجاتهم المادية والمعنوية داخل المجمّع، من أجل معالجتها والاستجابة لهم لجعلهم أكثر تمسكا وعضوية في المجمّع؛
- هنالك ضرورة لتكوين القادة الإداريين بمجمّع كوندور الجزائر حول أساليب الإدارة الحديثة خاصة فيما يتعلق بأنماط القيادة الإدارية الحديثة، ليتمكنوا من تطبيقها والاستفادة من نتائجها على أحسن وجه.

■ آفاق البحث

بعد مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، التي حاولت الكشف عن اتجاه ومستويات تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري، توصلنا إلى أن هذه الدراسة تفتح آفاق البحث حول الموضوع، وبالتالي اقترحنا مجموعة من المواضيع التي نعتقد أنها تستحق البحث.

- تأثير تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات الاقتصادية العامة؛
- إسهامات القيادة الروحية في محاربة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين؛
- علاقة الثقة بدور القيادة الأصيلة في تعزيز دافعية الإنجاز لدى العاملين؛
- علاقة الاستثمار في تعليم وتدريب العاملين بكميهم لكفاءاتهم وقدراتهم الإبداعية المتميزة؛
- علاقة الولاء التنظيمي لدى المسؤولين بتبنيهم لأنماط القيادة الإدارية الحديثة؛
- تأثير الالتزام الأخلاقي لدى القادة الإداريين على جودة الاستثمار في تعليم وتدريب الكفاءات البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

1-1- الكتب

- 1) احمد جابر حسنين، القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2018،
- 2) أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2008
- 3) أحمد محمد آدمو، القيادة الإبداعية واثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات: دراسة حالة الشركة الأردنية لتوزيع الكهرباء والغاز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016
- 4) أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018
- 5) أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.الأردن، 2015
- 6) أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف. الإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.الأردن، 2014
- 7) إسماعيل الفقي وآخرون، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS- WIN، دار مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2012
- 8) أماني جرار، منظمات الأعمال التنموية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن. 2018
- 9) أمطير عثمان، مبادئ الإحصاء، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017
- 10) أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، الطبعة الأولى، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان.الأردن، 2012
- 11) إيمان بن طاجين، رضا يونس بوعصيدة، واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر في ظل التوجهات العالمية، وسبل تفعيلها، كتاب المؤتمر الدولي المحكّم حول الإدارة الإلكترونية بين الإدارة والحتمية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2018
- 12) باتريك رايت وآخرون، ترجمة: الخزامي عبد الحكيم أحمد، إدارة الموارد البشرية والأداء: التحديات والإنجازات، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015
- 13) بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010
- 14) تهاني أحمد جوارنة، التأصيل الاسلامي للأهداف المهنية، دار الكتاب الثقافي، عمان، الاردن، 2015
- 15) توفيق الهادي، أحمد عريقات، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
- 16) جبار عبد مضيحي، الإحصاء والاحتمالات، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016
- 17) جميل حمداوي، البحث التربوي (مناهجه وتقنياته)، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2014
- 18) حجاج غانم، التحليل العاملي نظريا وعمليا في العلوم الإنسانية والتربوية، عالم الكتب، مصر، 2013
- 19) حسين علوان مطلق، جمع البيانات وطرق المعاينة، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014
- 20) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2009

- (21) حيدر عبد الكريم محسن الزهيري، *مناهج البحث التربوي: Education Research methods*، مركز دبيونو لتعليم التفكير، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2017
- (22) خليل محمد سعد، *الإدارة السياحية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع*، عمان، الأردن، 2017
- (23) دخيل بن عبد الله الدخيل الله، *المهارات الاجتماعية: المفهوم والوحدات والمحددات*، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014
- (24) رائد محمد عبد ربه، *نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع*، عمان، الأردن، 2013
- (25) رضية الحبسية، *القيادة الأخلاقية، دار الحامد للنشر والتوزيع*، عمان، الأردن، 2012
- (26) زكريا الدوري وآخرون، *وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع*، عمان، الأردن، 2019
- (27) زهير بوجمعة الشلابي، *الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع*، عمان، الأردن، 2019
- (28) زهير شلابي، *الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع*، عمان، الأردن، 2011
- (29) زياد حمد القطارنة، *أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع*، عمان، الأردن، 2017
- (30) زيد عبوي، *دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع*، عمان، 2010
- (31) زينب صالح الأشوح، *طرق وأساليب البحث العلمي وأهم ركائزه، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014*
- (32) سامح عبد المطلب عامر، *إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013*
- (33) سعدون الربيعاوي، حسين عباس، رأس المال الفكري، *دار غيداء للنشر والتوزيع*، عمان، الأردن، 2015
- (34) سعيد اوكيل، *الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2011*
- (35) سميرة علي عبد الوارث، *البحث التربوي والنفسي دليل تصميم البحوث، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2011*
- (36) شهلة العبادي، أكرم الطويل، *ادارة سلسلة التوريد الخضراء، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع*، 2018
- (37) شوقي ناجي جواد، *المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع*، الأردن، 2010
- (38) صاحب عبد المرزوك جنابي، *استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري للنشر والتوزيع*، عمان، الأردن، 2019
- (39) صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، *تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016*
- (40) طارق عبد الرؤوف عامر، *القيادة التربوية ومهارات التعلم، الطبعة الأولى، دار العوم للنشر والتوزيع*، مصر، 2013
- (41) عائشة شتاحة، *الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع*، عمان، الأردن، 2019
- (42) عادل عبد الرزاق هاشم، *القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2018*
- (43) عاطف عبد الله المكاوي، *القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013*
- (44) عاكف لطفي خصاونة، *أدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع*، الأردن، 2011
- (45) عايد كريم، عبد عون الكتاني، *مقدمة في الإحصاء وتطبيقات SPSS، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2014*
- (46) عبد الرحمان أحمد سيف، *وظائف القائد الناجح، دار المعتر للنشر والتوزيع*، الأردن، 2017
- (47) عبد الرحمان احمد سيف، *تنمية روح القيادة (روح الشباب)، دار المعتر للنشر والتوزيع*، الأردن، 2018

- 48) عبد الشافي محمد ابو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الاسلامي: دراسات في الاقتصاد الاسلامي، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996
- 49) عبد الكريم موسى أحمد فرج الله، مقدمة في الإحصاء التربوي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2017
- 50) عبد المجيد محمود عبد المجيد، الفساد: تعريفه، صورته علاقته بالصورة الإجرامية الأخرى، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار نهضة مصر للنشر، الجيزة، مصر، 2014
- 51) عبد الله عمر زين الكاف، تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع استخدام برنامج SPSS، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014
- 52) عبد الله العيسى، قانون باريتو، الطبعة الأولى، A G للنشر والتوزيع، القاهرة. مصر، 2018،
- 53) علي السلمي، الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، دار سما للنشر والتوزيع، الكويت، 2017
- 54) علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، الأساسيات والتقنيات والأساليب، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ليبيا، 2008
- 55) عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013
- 56) عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الادارة الالكترونية، مركز الكتاب الاكاديمي، 2018،
- 57) غياث هوارى، طارق السويدان، مفاهيم وأساسيات القيادة، الجزء الأول، دار الفكر الإبداعي، الكويت، 2019،
- 58) فتحي عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،
- 59) فتيحة منيعي، النشاط الإنتاجي في المؤسسات الصناعية، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر، عمان. الأردن، 2016
- 60) فيصل محمود الشواورة، مبادئ ادارة الاعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان. الاردن، 2013
- 61) فيصل محمود لغرابية، أبعاد التنمية الاجتماعية العربية في ضوء التجربة الاردنية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 62) قاسم أحمد عامر، دور الإحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي، مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2014
- 63) قدرية البشري، أخلاقيات مهنة التعليم، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017
- 64) كريم ناصر علي، الإدارة والإشراف التربوي، دار الشروق، عمان. الاردن، 2006
- 65) ليلا محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013
- 66) ليلى قطيشات، الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2014
- 67) لين جون، تشانغ يو تشو، ترجمة: عمرو جمال، مايونغ ليانغ، رن تشنغ في براعة التنافس: قصة نجاح شركة هواوي، بيت الحكمة، مصر، 2015
- 68) ليلى جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، مكة المكرمة . المملكة العربية السعودية، 2017
- 69) مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط3، العبيكان لنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006
- 70) ماهر محمد حسن، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014

- (71) متولي التقي، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2008
- (72) محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان. الاردن، 2015
- (73) محمد بن براك فوزان، الأحكام العامة للشركات: دراسة مقارنة، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، ط2، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014
- (74) محمد توفيق النوافلة، الصفات الشخصية وسمات السلوك القيادي عند الخليفة عمر بن الخطاب، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان. الاردن، 2001
- (75) محمّد حسين، الزعي الوادي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص156
- (76) محمد سرور الحريري، الاسس العلمية والقوانين المتبعة في ادارة منظمات المال والاعمال الدولية والعالمية، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت. لبنان، 2016
- (77) محمد سرور الحريري، الاصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم ادارة الاعمال، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2015
- (78) محمد عبد الاله الطيبي، محمود احمد أبو سمرة، مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019
- (79) محمد نور صالح الجداية، تجارة إلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- (80) محمد هاني محمد، ادارة وتنظيم وتطوير الاعمال: قياس الأداء المتوازن، دار المعزز للنشر، 2014
- (81) محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان. الاردن، 2015،
- (82) مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
- (83) مجيد الكرخي، تخطيط وتقويم البرامج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
- (84) مزيد عبد الحسين الفضل (2007): الإحصاء المتقدم في دعم القرار بالتركيز على منظمات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر ولتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- (85) مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، شركة دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017
- (86) مها صلاح عسكر الشمري، تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2017
- (87) مؤيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2018
- (88) مؤيد سعيد السالم، تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
- (89) مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019
- (90) مؤيد سعيد السالم، تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- (91) ناريمان يونس لهلوب، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012
- (92) نجم عبود نجم، الروحانية في الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019
- (93) نظيمة سرحان، الخدمة الاجتماعية المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005

94) نعمة الخفاجي، صلاح الدين الهيثي، تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

95) ولاء راتب، تنمية المهارات والسلوكيات الإيجابية في حياتنا، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2018

96) ياسر الخواجة، المجتمع المدني وتنمية رأس المال الاجتماعي، الطبعة الأولى، نيو بوك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018

2-1- رسائل وأطروحات

1) رافد حميد عباس الحدراوي، دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية (دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية)، رسالة دكتوراه تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2015.

2) خالد محمد جمعة النجار، مدى ممارسة أنماط القيادة الحديثة ودورها في تحقيق الحكم الرشيد: دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2019

3) طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية لصناعة السيارات بالروبية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008

4) سارة علي خضر أحمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالابداع التربوي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة القضايف، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة افريقيا العالمية، 2018

5) سايب بوزيد، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2013

6) سعاد عبود، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري: دراسة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017

7) عبد الرحمان مساهل، الاستثمار في رأس المال البشري وإشكالية هجرة الكفاءات في المنطقة المغربية: دراسة مقارنة للسياسات المنتهجة في الجزائر والمغرب خلال (2000-2013)، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015،

8) عفاف وصطاني، دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير مؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط بمدينة سطيف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010

9) عمار إبراهيم، تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة المنشأة: دراسة ميدانية في الساحل السوري، رسالة ماجستير في التنمية والسكان، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2014

10) فاطنة قهيري، أثر أنماط القيادة الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019

11) ليلي لعجال، واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010

12) محمد الرنتيسي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة غزة، فلسطين، 2015

- 13) محمد حسب الرسول محمد علي، المسؤولية الاجتماعية وأثرها على رضا العاملين: دراسة تطبيقية على مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية وبنك الشمال الإسلامي، رسالة مقدّمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016
- 14) محمد فضل الهندي، عليان عبد الله الحلوي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013
- 15) محمد عمر أحمد أشتيوي، درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017
- 16) منصور بن زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات: دراسة ميدانية بشركة صوناطراك بالجنوب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007،
- 17) نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي: مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006
- 18) وردة لعزيز، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحتراق النفسي عند عمال الدوريات: دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010
- 19) وسيلة واعر؛ موسى ع، دور الانماط القيادية في تنمية الابداع الاداري: دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراه علوم، تخصص وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015

3-1-3- الملتقيات والمؤتمرات العلمية، والمحاضرات

- 1) أحلام سوداني، دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018،
- 2) الغالي بوخروبة، ياسين بو بكر، المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثاني حول: الانطلاقة الاقتصادية في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)، المركز الجامعي نور البشير البيض، الجزائر، 10 و11 أبريل 2018
- 3) صباح زروخي، محاضرات في مادة الإحصاء الاستدلالي (احصاء3)، موجّهة الى طلبة السنة الثانية تخصص علوم اقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة - الجزائر، 2017
- 4) عبد القادر عيادي، لعريفي عودة، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبة بن بو علي الشلف (الجزائر)، يومي 13 و14 ديسمبر 2011

4-1-4- المجالات والدوريات العلمية

- 1) الداوي الشيخ، تطور مفهوم المؤسسة في الاقتصاد والتسيير، مجلة حوليات جامعة الجزائر، المجلد 15، العدد 1، 2005
- 2) الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحولية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الانسانية، عدد 35، 157-168، 2011
- 3) العربي تباوي وآخرون، تأثير عمليات ادارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكلفة مع التغيير التنظيمي، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 27، العدد 2، 2019

- (4) إبراهيم جواد كاظم، أساليب المعاينة الإحصائية والتنبؤ بنتائج الانتخابات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2، 31-62، 2010
- (5) إبراهيم عبد الله جاسم عيسى، الإنفاق على التعليم ودوره في التنمية البشرية في العراق للمدة من (1990.2014)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 35، 2016
- (6) احسان دهش جلاب، تأثير المهارات السياسية في أداء الفريق: دراسة تحليلية لآراء عينة من كادر التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 10، 2011
- (7) أحمد الصديق، صديق إبراهيم، الدور المفسر للقيادة التحويلية في العلاقة بين المتغيرات البيئية الخارجية وأداء المؤسسات العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 2
- (8) أحمد عبد السلام سليم، اختبار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصريّة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 19، العدد 71، 94-121، 2013
- (9) أحمد يوسف، دلهوم محمّد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج "porter" دراسة حالة مصنع صايدال لصناعة الادوية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، 2019
- (10) انتظار الشمري، سلمان الهادي، القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين: بحث تطبيقي في تشكيلات وزارة النقل العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، ، 2015
- (11) انس عصام إسماعيل الزبيدي، اثر الانفجار المعرفي في الأخلاق، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد 16، العدد 2، 2005
- (12) إيمان بن طاجين، رضا يونس بوعصيدة، انعكاسات نمط القيادة على امكانية المحافظة على رأس المال البشري: دراسة حالة مركب سيكما-قالمة، وعد بالنشر بمجلة العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعة عبد المجيد مهري، قسنطينة 2، العدد 53، 2020
- (13) إياد مالك حاتم، تأثير المشاركة في إعداد الموازنة على الأداء الإداري في ضوء متغير الالتزام التنظيمي والعدالة التوزيعية: دراسة ميدانية على المنشآت الزراعية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 3، 2016
- (14) أمجد دراركة، هدى المطيري، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد 2، 2017
- (15) براهيم شريفي وآخرون، دراسة قياسية للعلاقة بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 1980 – 2017، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 3، العدد 1، 2019
- (16) بسام محمد ابو حشيش، نبيل محمود الصالحي، درجة الإفادة من "برنامج القيادة من اجل المستقبل" في تحسين أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والفلسفية، المجلد الثامن، العدد 21، 2018
- (17) نائر غباري، أنماط العزو السببي للنجاح والفشل لدى الطلبة الجامعيين في ضوء متغيري الجنس وحرية اختيار التخصص، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 26، العدد 2، 2012
- (18) جواد محسن راضي، تأثير أدوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 3، 2016
- (19) جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، 2011

- (20) حاتم علي عبد الله، فحص التفوق التنظيمي بطريقة الأداء المؤسسي: دراسة حالة جامعة تكريت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 102، المجلد 24، 2018.
- (21) حاكم احسوني، مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الاداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 7، العدد 21، 2011.
- (22) حسين الرشيد، فيصل الهاشمي، تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 17، 2016.
- (23) حسين عجلان حسن، الاستثمار في رأس المال المعرفي بين وحدة القياس واشكالية التكوين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 18، 2008.
- (24) حيدر حمزة جودي، شهناز فاضل أحمد، تأثير أنواع المعرفة التنظيمية على أنواع المنظمة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الغذائية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 18، 2008.
- (25) خالد محمد الحياصات وآخرون، أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد 11، العدد 1، 2015.
- (26) خلف ناصر لطيف، نسرین عبد الله بدوي، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات تحقيق الأداء المتميز: دراسة مقارنة لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2018.
- (27) دنيا حامد جمال، عبد الكريم مزعل طاهر، أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية: دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 110، 2017.
- (28) ديماء محمود، محمود محمد، أنماط السلوك الاداري وفقا لنظرية رنسيس لبكرت لدى مديري التعليم الثانوي في محافظة دمشق وعلاقتها باتخاذ القرار، مجلة جامعة البعث، المجلد 37، العدد 10، 2015، 189-221.
- (29) راجح بوقرة، حميدة زواوي، امكانية التوافق لسياسات التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع تطبيق الستة ميغا: دراسة حالة مؤسسة كوندور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012.
- (30) رافد حميد الحدراوي، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفي، العدد 49، 2018.
- (31) رشا مهدي صالح، تأثير رأس المال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 11، العدد 41، 2016.
- (32) رنا ناصر صبر، أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لعينة من المرضى والممرضات بمستشفى اليرموك التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37، 2013.
- (33) زكريا المطلق الدوري، يعرب عدنان السعيد، نحو منظور شامل لإدارة رأس المال البشري خيارات الاستراتيجية والعمليات والقياس، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 27، 2016.
- (34) زين العابدين معو، مبروك ساحلي، سياسات التشغيل في الجزائر وسبل حوكمتها، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 11، 2014.
- (35) زينب درويش، درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظلة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 27، العدد 5، 2019.

- (36) زينب صلاح وهاب، تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد49، 2016
- (37) سحر قدوري عباس، دور النظام القيمي في حماية المنظمة: التركيز على قيم العمل، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد17، 2011
- (38) سحرأ أنور حسين، الذكاء الثقافي ودوره في استقطاب الموارد البشرية: دراسة ميدانية لأراء عينة من الملاكات العاملة في الشركة العامة للخدمات والمعارض التجارية العراقية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد12، 2014
- (39) سعد العنزي، حميد علي أحمد الملا، اطار مفاهيمي للعلاقة بين راس المال البشري وراس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 21، العدد 84، 1-35، 2015
- (40) سعد علي، حميد علي أحمد الملا، دور راس المال البشري في قوة منظمات الاعمال، مجلة دنانير، العدد 18، 2016
- (41) سلامة الطعامة، عبط الحفيظ حسب الله، اثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات QIZ في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد2، 2015
- (42) سلامة يونس، علم النفس الإيجابي: مفهومه، تطوره، مجالاته التطبيقية ورؤية مستقبلية بالوطن العربي، مجلة الشرق الأوسط لعلم النفس الإيجابي، المجلد1، العدد1-45، 2015
- (43) سمير بن عياد، أحمد بديار، تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على سلوك العمال داخل الشركة: دراسة حالة شركة الاتصالات "نجمة" الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 6، 2014
- (44) سمية مصطفى صايمة، درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في الدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 6، العدد20، 2017
- (45) سندس الرضوي، تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلومات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، 2017
- (46) سندية مروان الحياي، سمرمد غانم صالح آل ياسين، ظاهرة النفاق التنظيمي دراسة مقارنة لأراء القادة والعاملين في بعض منظمات محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 118، 2018
- (47) سهام الكعبي، أركان المشايخي، رأس المال النفسي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى منتسبي الجامعة من التدريسيين والموظفين، مجلة الآداب، العدد 127، 2018
- (48) سهى عيسى وآخرون، الأنماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية: تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 26، العدد1، 89-104، 2012
- (49) شان عصمت محمّد، اسهامات راس المال البشري في الابداع التقني: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد31، 2014
- (50) شيرين عمر أمرو وآخرون، دور استراتيجيتي تدريب الموارد البشرية وتمكينها في تعزيز مقدرات الابداع الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في المعهد التقني عقرة بإقليم كوردستان العراق العراق، مجلة جامعة كوية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد1، 2019
- (51) صادق علي طعان، الامراض الخفية ..تحديات اقتصادية للتنمية البشرية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد2، العدد6، 2007
- (52) صباح بنوناس، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد18، 2015

- (53) صفاء تابه محمد، مهارات القائد الاداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، مجلة اوروك للعلوم الانسانية، مجلد 5، عدد2، 2012
- (54) صلاح عبد القادر النعيمي، غيداء حميد محمد الهلالي، تأثير مهارات التفكير الابداعي في انماط القيادة الادارية: بحث ميداني في داشره مدينة الطب، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 24، العدد34، 60-108، 2018
- (55) طائوس رازي، سليمة حمودة، التصورات الاجتماعية للصحة النفسية لدى المجتمع الجزائري من منظور علم النفس الإيجابي: دراسة ميدانية على عينة من الطلبة الجامعيين، مجلة السلوك، المجلد4، العدد6، 2018
- (56) عادل هادي البغدادي، رافد حميد عباس الحدراوي، دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تطبيقية وفق نظرية تعدد المستويات في عدد من الجامعات العراقية الحكومية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد17، 2015
- (57) عباس مكي حمزة، مناف مرزة نعمة، اثر الاستثمار برأس المال البشري على مشر التربية والتعليم- العراق دراسة تحليلية ما بعد عام 2003، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد3، العدد40، 2016
- (58) عبد الرحيم احمد علي الحصيني، فلسفة الأخلاق والرؤية الكونية، مجلة جامعة ذي قار، مجلد 3، العدد3
- (59) عبد الكريم المدهون، السلوك الإيجابي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى طلبة كليات جامعة فلسطين بغزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 16، العدد19، 2017
- (60) عبد السلام لفته سعيد، سناء حسن حلو، دور الأخلاقيات في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد41، 2017
- (61) عبد اللطيف مصطفى، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، 2009
- (62) عبد الله فريدون ، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد1، 2018
- (63) علاء فرحان وآخرون، دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية عن طريق الحد من عقبات التغيير: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 54
- (64) علي الغزو، محمود القرعان، فاعلية استخدام أسلوب إعادة المعاينة في تقدير درجة القطع لإحصائي المطابقة الفقرات متعددة التدرج في الكشف عن الاستجابات غير المطابقة في المقاييس غير المعرفية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 14، عدد1، 1-12، 2018
- (65) علي احمد زكار، أفسر علي مرادي، قياس أثر رأس المال الفكري محاسبيا في تنمية القدرات لدى طلبة الجامعات: بحث ميداني في جامعة البوكلن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد15، العدد486، 2016
- (66) علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد4، 2012
- (67) علي ضبيان الرشيد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية والاهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الامنية، المجلد 33، العدد 71، الرياض، 2018
- (68) علي محمد جبلاق، أحمد محمد سعيد صدقي، دور أبعاد القيادة التحويلية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 8، 2017
- (69) عمر خضيرات، الريادة الاقتصادية والمشروعات الصغيرة في الأردن، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد30، 2011

- (70) عمر ياسين، محمد السابر الدليمي، دور رأس المال البشري في تحسين الاداء التسويقي: دراسة لعينة من العاملين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 116، 104-123، 2014
- (71) غانم أرزوقي العزاوي، استخدام انظمة ذكاء الاعمال في تنمية رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 9، العدد 28، 2013
- (72) غسان بركات وآخرون، العزو السببي وعلاقته بدافعية الإنجاز الدراسي لدى عينة من الطلبة المتفوقين والعاديين في محافظة اللاذقية "دراسة ميدانية عمى عينة من طلبة الصف الثامن في محافظة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 40، العدد 1، 2018
- (73) غني دحام تناي الزبيدي، امنة عبد الكريم مهدي المشهداني، دور رأس المال البشري والاداء المتميز في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في وزارة النفط العراقي، مجلة غري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 28، 2016
- (74) فاضل الغزالي، صدام الخزاعي، دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي: دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 18، العدد 4، 2016
- (75) فريد خميلي، اثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الإبداعية: دراسة حالة شركات التأمين بولاية الطارف في الجزائر، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 51، 2015
- (76) فريدة بوغازي، تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية: بمؤسسات الاتصالات الخلوية (جازي، أوردو، موبيليس) - سكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 45، 31-41، 2016
- (77) قاسم النعيمي وآخرون، الأثر التراكمي لرأس المال الثابت في سورية وعلاقته بالنتائج المحلي الصافي: دراسة تحليلية إحصائية خلال الفترة 1990-2009، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 3، 2012
- (78) قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات ادارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، مجلد 15، العدد 4، 2013
- (79) كندة علي ديب، ماهر مرهج، تقويم تطبيق جامعة تشرين لأليات تنمية رس المال البشري في مرحلة إعادة الإعمار، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 40، العدد 4، 2018
- (80) كندة علي ديب، أثر تنمية رأس المال البشري على أداء العاملين في فنادق لاربعة والخمسة نجوم العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد 37، عدد 4، 2015
- (81) ليث علي الحكيم، الباحث علي، الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 14، العدد 2، 2017
- (82) ليلي بعوني، النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية، مع دراسة مقارنة للنمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية في الجزائر (1970.2010)، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 6، العدد 2، 2017
- (83) ليلي حقانة، بن سفيان الزهراء، استراتيجيات المزيج التسويقي للمنتوج المحلي -دراسة حالة مؤسسة Condor-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 9، 281-301، 2018
- (84) ماجد الخطيب، المسؤولية الأخلاقية والوعي البيئي الحضاري لدى طلبة كلية المأمون الجامعة، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 21، 2013
- (85) محسن علوان محمد، باقر علي بلجات، دور الجامعات العراقية في إعداد قيادات أخلاقية لمواجهة الأزمات: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام بجامعة القادسية، مجلة الدنانير، العدد 13، 2018

- 86) محمد الخليفة علي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 2، 2013
- 87) محمد السعيد عابدي، رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية، مجلة المتنى للعلوم الادارية والاقتصادي، المجلد 4، العدد 10، 2014
- 88) محمد الظالمي، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 1، 2016
- 89) محمد أحمد الخليفة علي، العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، 2016
- 90) محمد داود، أحمد شحروري، الإسلام وتنمية رأس المال البشري في القرآن والسنة، مجلة الجامعة للدراسات الإسلامية (عقيدة، تفسير-حديث)، المجلد 27، العدد 3، 83-57، 2019
- 91) محمد عبد الله الاله الطيطي، عادل عايد الشمري، درجة ادراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية وواقع تبنيها في جامعتي القدس وبرزيت بفلسطين وجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 14، 2016
- 92) محمود الروسان، مثنى العموش، اثر راس المال البشري على الخفة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات السياحة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 100، 86-99
- 93) مذكر حسن سالم عز الدين، جهود محو الأمية كأحد مداخل التنمية البشرية لإنسان الولاية الشمالية بالسودان، مجلة العلوم التربوية: SUST، العدد 16 (4)، 2015
- 94) مهاد جاد الله محمد الأمين، صالح موسى علي، أنشطة العلاقات العامة من وجهة نظر مديري الإدارات بمؤسسات القطاع الخاص: دراسة وصفية تحليلية على مؤسسة سوداني للاتصالات في الفترة من 2015/1/1 إلى 2016/12/1، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 19، 392-408، 2018
- 95) ميسون أحمد، أضواء حسين، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير نينوى، مجلة تكريت للعلم الاقتصادية والإدارية، مجلد 10، العدد 30، 2013
- 96) نايف عاصي، هدى حسين، الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 2006
- 97) نجوى عميروش، العولة وتأثيرها على منظومة القيم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 47، 2017
- 98) نصير قاسم خلف، المقدرات الجوهريه وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة، المجلد 8، العدد 26، 2016
- 99) نهى إبراهيم خليل، دور السياحة الداعمة للفقراء في تحقيق التنمية البشرية المستدامة: رؤية لتوظيف تراث الصيد البحري بالإسكندرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 10، العدد 1، 2016
- 100) هاشم فوزي العبادي، احسان أموري المحسن، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصحية ودوره في تطوير رأس المال البشري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 14، العدد 2، 2017
- 101) هاشم العبادي، أسامة حمد الله، تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 10، العدد 22، 2018

- 102) هاشم العبادي، أسامة حمد الله، تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 102، المجلد 24، 2017
- 103) هشام عبد الله حمد عليان، مدى توافر مسببات الاغتراب الوظيفي في المنظمات العامة: (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية كركوك)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2018
- 104) هندة مدفوني، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه: نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 6، 2016
- 105) وائل معوض وآخرون، استقطاب الموارد البشرية في المجال الرياضي من وجهة نظر العاملين في الاتحاد الرياضي العام في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الصحية، مجلد 39، العدد 5، 2017
- 106) وازي طاوس، سليمة حمودة، التصورات الاجتماعية للصحة النفسية لدى المجتمع الجزائري من منظور علم النفس الإيجابي: دراسة ميدانية على عينة من الطلبة الجامعيين، مجلة السلوك، مجلد 4، العدد 6، 2018،
- 107) ولاء راتب، تنمية المهارات والسلوكيات الايجابية في حياتنا، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2018
- 108) يحيى ندى، رائد سليمان، دور جامعة القدس المفتوحة في التنمية البشرية للمرأة الفلسطينية من وجهة نظر طالباتها (منطقة قلقيلية التعليمية نموذجاً)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 24(2)، 2011
- 109) يعرب عدنان السعيد، هديل سعدون معارج، تطوير راس المال البشري عبر ممارسات إدارته، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 23، العدد 101، 178-202، 2017
- 110) يوسف بحر، مياسة سلطان، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد 5، 2013
- 111) يوسف عبد الاله أحمد، تأثير المهارات القيادية على مراحل ادارة الاجتماعات: دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومساعديهم والاستشاريين في شركة سعد العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 48، 2016

5-1- التقارير العلمية والمنشورات والمواثيق

- 1) المرسوم التنفيذي المتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني، رقم 08-126 المؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1429 الموافق لـ 19 أبريل سنة 2008
- 2) برنامج الأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية: الحرية الثقافية في عالمنا المتنوع، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2004
- 3) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية حول أهداف التنمية الألفية: تعاهد بين الأمم لإنهاء الفاقة البشرية، الولايات المتحدة الأمريكية، نيويورك، 2003
- 4) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية: التنمية للجميع، نيويورك، الامم المتحدة، 2016
- 5) برنامج الأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية: الثروة الحقيقية للأمم "مسارات إلى التنمية البشرية"، نيويورك، الولايات المتحدة، 2010

2- المراجع باللغة الأجنبية

2-1- Ouvrages :

- 1) B. F. Kiker, **Investment in Human Capital**, University of South Carolina Press, Columbia, 1971
- 2) Cooper, D. R. & Schindler, P.S. **Business research methods** (12 th edn), Boston : Mc Graw-Hill, 2014

- 3) G. Edward Evans, Margaret Zarnosky Saponaro, **Collection Management Basic**, 6th Edition, Santa Barbara, California : Libraries Unlimited, 2012
- 4) Geoff Payne, Judy Payne, **Key Concepts in Social Research**, SAGE Publication, London, 2004
- 5) Jacob Mincer , **Studies in Human Capital**, Volume 1, Edward Elgar Publishing, England, 1993
- 6) Philip Sadler, **LEADERSHIP**, 2ed Edition, Kogan Page, Great Britain and the United States, 2003
- 7) Pradip Kumar Sahu, **Research Methodology: A Guide for Researchers In Agricultural Science**, Social Science and other related fields, Springer New Delhi Heidelberg, New York Dordrecht, London, 2013
- 8) Rasha Istaiteyeh, **Economic Development and Highly Skilled Returnees: The Impact of Human Capital Circular Migration on the Economy of Origin Countries (The Case of Jordan)**, Deutscher Nationalbibliografie, Germany, 2011
- 9) Robert F. Hicks, **Coaching As A Leadership Style : The Art And Science of Coaching Conversations For Healthcare Professionals**, Published by Routledge, New York, 2014

2-2- Theses :

- 1) MJ Schabracq, **Stress, alienation and shared leadership**, CBE, Professor of Organizational Psychology and Health, Lancaster University Management School, Lancaster University, UK , 2005
- 2) Nicole M. Wild, **Antecedent Conditions of Leadership: An Examination of Team Personality Composition, Shared Leadership, and Team Effectiveness**, A Thesis Submitted to the Faculty of the University of Tennessee at Chattanooga in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Master of Science: Psychology, The University of Tennessee at Chattanooga Chattanooga, Tennessee, 2015

2-3- Seminars :

- 1) Hasan Tutar et al, **Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey**, The International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences, vol 24, 2011
- 2) Indra Abeysekera, J. Guthrie, **Human Capital Reporting in a Developing Nation**, British Accounting Review, 36(3), 2004
- 3) Louis W. Fry, Laura L. Matherly, **Presented at the 2006 Academy of Management meeting**, Atlanta, Georgia, 2006
- 4) M Elçi et al, **The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress**, 8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol 58, 2012
- 5) Nicoleta Maria, **Human Capital Definition and Categorization**, 21st International Economic Conference – IECS, 2014
- 6) Peggy N. Malone, Louis W. Fry, **Transforming Schools Through Spiritual Leadership: A Field Experiment, Presented at the 2003 National meeting of the Academy of Management**, Seattle Washington, 2003

2-4- Revues :

- 1) Aamir Ali Chughtai, **Can ethical leaders enhance their followers' creativity?**, Leadership, Vol 12, No 2, 2014
- 2) Abdulaziz R. Guleid, **Analysis of the effect of leadership styles on organizational performance in Kenya case of SAFARICOM Kenya LTD**, The Management University of Africa Repository, 2017
- 3) Ahmet Kaya, **The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals' Behaviors**, Educational Sciences: Theory & Practice, Vol 15, No 3, 597-606, 2015

- 4) Ali Usman, Rizwan Qaiser Danish, **Leadership Spirituality in Banking Professionals and Its Impact on Organizational Commitment**, International Journal of Business and Management, Vol 5, No3, 2010
- 5) Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Prince Olofube, N. **A Review of Leadership Theories: principle and Styles and Their Relevance to Educational Management**. Journal of Management, Vol 5, No 1, 2015
- 6) Anders Dysvik, Bård Kuvaas, **The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes**, International Journal of Training and Development, 2008
- 7) Angela Shin-Yih Chen, Yu-Hsiang Hou, **The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates for Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination**, The Leadership Quarterly, 2016
- 8) Anna M. Cianci, Sean T. Hannah, Ross P. Roberts, George T. Taskumis, **the effects of authentic leadership on follower's ethical decision-making in the face of temptation: an experimental study**. the leadership quarterly, 25, 2014
- 9) Annebel H.B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog, **Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study**, The Leadership Quarterly, vol 19, 2008
- 10) Antonio Veloso Bento, Maria Isabel Ribeiro, **Authentic Leadership in School organizations**, European Scientific Journal, vol 9, N. 31, 2013
- 11) Atul Bansal, Preeti Sharma, **An Empirical Evaluation on Performance of Organization through Human Resource Accounting (HRA): A Study on Selected Corporate Units of India**, Indian Journal of Finance and Banking, Vol 3, No1, 2019
- 12) Aydin, O. T. **The Impact of Theory X, Theory Y and Theory Z on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University**. International journal of management and economics, Vol 1, No5, 24-30, 2012
- 13) Baek-Kyoo Joo, Sung Jun Jo, **The effects of Perceived Authentic leadership and Core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological Empowerment as a partial mediator**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 No. 3, pp. 463-481, 2017
- 14) Bas Ali Rastgar, **The Link Between Workplace Spirituality, Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Iran**, A Journal of Economics and Management, Vol1, No 6, 2012
- 15) Bert Alan Spector, **Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered**, Leadership, Vol 12, No 2, 250-260, 2016
- 16) Bill George et.al, **Discovering Your Authentic Leadership**, harvard business review • hbr.org • february, 2007
- 17) Boas Shamir, Galit Eilam, **What's your story? QA life-stories approach to authentic leadership development**, The Leadership Quarterly 16, 2005
- 18) Bruce J. Avolio, William L. Gardner, **Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership**, The Leadership Quarterly, No16, 2005
- 19) Büşra Müceldili et al, **The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness**, 9th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 , 2013
- 20) Carol A. Wong & Heather K.S. Laschinger, **Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment**, JOURNAL OF ADVANCED NURSING, Vol 69, No 4, 947–959, 2013
- 21) Caroline Lloyd, Jonathan Payne, **Goodbye to all that? a critical re-evaluation of the role of the high performance work organization within the UK skills debate**, Work employment and society, Vol 20, N1, 2006

- 22) Cemal Zehir, **Strategic Human Resource Management and Firm performance : The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation**, 12th International Strategic Management Conference, Turkey, Procedia - Social and Behavioral Sciences 372 – 381,2016
- 23) Christian N. Thorough good, **Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership**, Journal of Business Ethics, vol 100, 2011
- 24) Chin-Yi Chen, Chin-Fang Yang, **The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis**, J Bus Ethics , No 105,107–114, 2012
- 25) Craig L. Pearce, Henry P. Sims Jr, **Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors**, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol. 6, No. 2, 2002
- 26) CraigL.Pearce, **The future of leadership: Combining vertical and shared leadership totrans form knowledge work**, Academy of Management Executive, Vol.18No.1, 2004
- 27) Dan-SHang Wang, CHia-CHun Hseih, **The Effect Of Authentic Leadership on Employee Trust and Employee Engagement**, Social Behavior and Personality, Vol 41, No4, 613-624, 2013
- 28) David A Escobar, **Amos &Postmodernity: A Contemporary Critical &Reflective Perspective on the Interdependency of Ethics &Spirituality in the Ltiono-Hispanic American Reality**, Journal of Business Ethics, No 103, 2011
- 29) David Meier, **Situational Leadership Theory as a Foundation for a Blended Learning Framework**, Journal of Education and Practice, Vol.7, No.10, 2016
- 30) Ercan Yilmaz, **The analysis of organizational creativity in schools regarding principals’ ethical leadership characteristics**, Procedia Social and Behavioral Sciences, vol 2, 2010
- 31) Francisco Szekely, **Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance**, European Management Journal Vol. 23, No.6, December 2005
- 32) Fred O. Walumbwa, Burce J. Avolio, William L. Gardner. (2008). **Authentic leadership : development and validation of atheory-based mesure, journal of management.** 34(1), 89-126, 2008
- 33) Fred O. Walumbwa, John Schaubroeck, **Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Rolesof Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety**, journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 5, 2009
- 34) Fred Luthans, **Positive psychological capital: Beyond human and social capital**, Business Horizons, Vol 47, N 1, pp 45–50, 2004
- 35) Freda Van Der Walt& Jermiaz J. De Klerik, **Workplace spirituality and job satisfaction**, Department of Human Resources Management, Central University of Technology, Free State, South Africa., 2014
- 36) Garazi Azanza et al, **Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees’ job satisfaction**, Journal of Work and Organizational Psychology, Journal of Work and Organizational Psychology, No 29, 45-50, 2013
- 37) Gary Yukl, **Managerial leadership: a review of theory and research**, Journal of Management, Vol. 15, No. 2, 1089

- 38) Gary Yukl et al, **Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems**, Public Administration Review, Vol. 74, No 3, 333–343, 2014
- 39) Gary S. Becker, **Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis**, Journal of Political Economy 70, no. 5, Part 2, 9-49, 1962, <https://doi.org/10.1086/258724>
- 40) Gavriel Meirovich, Jian Gu, (2015), **Empirical and Theoretical Validity of Hersey-Blanchard's Contingency Model: A Critical Analysis**, The Journal of Applied Management and Entrepreneurship Vol. 20, No. 3
- 41) G Vani, **Evolution of Human Resource Management**, Review of Management, vol1, n2, 2011
- 42) Gul Selin Erben, Ayse Begum Guneser, **The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics**, Journal of Business Ethics, No 82, 2008
- 43) Hakan Erkutlu, Jamel Chafra, **Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance**, Management Research Review, vol. 36 No. 9., 828-848, 2013
- 44) Hui Wang, **Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes**, Journal of Organizational Behavior 35:1, 2014
- 45) Ilona Semradova and Sarka Hubackova, **Observations on the development of ethical culture**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol 182, 2015
- 46) Imene Bentadjine, Redha Younes Bouacida, **Effective ethical leadership: what is the relationship of authenticity? "case study of Omar ben Omar group (branch of pasta)"**, Journal of Economics and Human Development, Volume 10 No:2, 254-269, 2019
- 47) Indra Abeysekera, J. Guthrie, **Human Capital Reporting in a Developing Nation**, British Accounting Review, 36(3), 2004
- 48) Iqbal N, **Effect of leadership style on Employee performance**, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 5, No. 5, 2015
- 49) Iram Siraj-Blatchford, Laura Mann, **Effective Leadership in the Early Years Sector: The ELEYS Study**, The First Edition, Institute of Education, University of London, UK, 2007, P9
- 50) Jacob Mincer, **Investment in Human Capital and Personal Income Distribution**, The Journal of Political Economy, N4, 1958
- 51) Jacob Mincer, **The Distribution of Labor Incomes: A Survey With Special Reference to the Human Capital Approach**, Journal of Economic Literature, Vol. 8, No. 1, 1-26, 1970
- 52) Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, journal of management, Vol 17, No1, 99-120, 1991
- 53) J. C. Sarros et al, **Work Alienation and Organizational Leadership**, British Journal of Management, Vol. 13, 285–304, 2002
- 54) Jean-Louis Bergeron, (1979), **Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent**, Relations Industrielles, Vol. 34, No. 1, 1979
- 55) Jean-Louis Denis et al, **The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations**, Academy of Management Journal, Vol 44, No 4, 2001

- 56) Jie Feng et al, **Just the Right Amount of Ethics Inspires Creativity: A Cross-Level Investigation of Ethical Leadership, Intrinsic Motivation, and Employee Creativity**, J Bus Ethics, No 153, 2018
- 57) Juhaizi Mohd Yusof, Mahadzirah Mohamed, **The Influence of Spiritual Leadership on Spiritual Well-Being and Job Satisfaction: A Conceptual Framework**, International Review of Management and Business Research, Vol 3, No 4, 2014
- 58) Julia E. Hoch, **Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity**, J Bus Psychol, No 28, 159- 174, 2013
- 59) Julia E. Hoch, William H. Bommer, James H. Dulebohn, Dongyuan Wu. (2016). **Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis**. Journal of management. XX(X). 1-29, 2016
- 60) Jun Ishikawa, **Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles of norm for maintaining consensus and shared leadership in team performance**, Asia Pac J Manag,, No 29, 265-283, 2012
- 61) Karianne Kalshoven, Deanne N. Den Hartog, Annel B. De Hoogh, **Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure**. The Leadership Quarterly.No 22., 2011
- 62) KAROL ŚLEDZIK, **SCHUMPETER'S VIEW ON INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP**, SSRN Electronic Journal · April 2013, p91, DOI: 10.2139/ssrn.2257783
- 63) Kathi J. Lovelace et al, **Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control**, Human Resource Management Review, No 17, 374-387, 2007
- 64) Keith M. Hmieleski, Michael S. Cole and Robert A. Baron, **Shared Authentic Leadership and new Venture Performance**, Journal of Management, No 38, 2012
- 65) Kenneth Leithwood, Blair Mascall, **Collective Leadership Effects on Student Achievement**, Educational Administration Quarterly, Vol. 44, No. 4, 2008
- 66) Kevin T. Jackson, **Spirituality as a Foundation and Creative Imagination in International Business Ethics**, Journal of Business Ethics, Vol 19, 61-70, 1999
- 67) Khan, Z. A, **Leadership Theories and Styles: A literature Review**. Journal of Resource Development and Management, No16, 1-7, 2016
- 68) Kurt Lewin et al, **Patterns of aggressive Behavior in experimentally created « social climate »**, The journal of social psychology, S.P.S.S.P. Buletin. No. 10, 271-299, 1939
- 69) Leanna Lawter et al, **McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis**, Journal Of Managerial ISSUES, Vol. XXVII, No. 1 - 4, 2015
- 70) Leif Edvinsson, **Developing a Model for Managing Intellectual Capital**, European Management Journal Vol. 14, No. 4, pp. 356
- 71) Leif Edvinsson, **Developing Intellectual Capital at Skandia**, Long Range Planning, Vol 30, No 3, 366-373, 1997.
- 72) Linda K. Trevino et al, **behavioral ethics in organizations: a review**. journal of management. 32. 951-990, 2006

- 73) Linda K. Trevino, Laura P. Hartman, Michael Brow, **Moral person and moral manager: how executives develop reputation for ethical leadership**. California management review review. vol 42 (4). 128-148. 2002
- 74) Maisarah Mohamed Saat et al, **The impact of industrial training on ethical awareness and ethical judgement**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol 69, 2012
- 75) Masood Asim, **Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan**, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol 3, 9, 2013
- 76) Matej Černe et al, **Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction**, Australian Journal of Management, Vol 39, No 3, 453 –471, 2014
- 77) Mai Ngoc Khuong et al, **The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employees' Sociability and Commitment—A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City, Vietnam**, Journal of Advanced Management Science, Vol. 3, No 4, 2015
- 78) M.D. Ensley et al, **The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance**, Journal of Business Venturing, No 21, 2006
- 79) ME Brown, LK Treviño, **Ethical leadership: A review and future directions**, The Leadership Quarterly , vol 17 ,2006
- 80) M Elçi et al, **The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress**, 8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 58, 2012
- 81) Meirovich, G., & Gu, J, **Empirical and Theoretical Validity of Hersey-Blanchard's Contingency Model: A Critical Analysis**. The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 20(3), 56-74,2015
- 82) Michelle C. Bligh et al, **The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work A meso-level model of leadership dynamics**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 4, 296-318, 2006
- 83) Michael E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison, **Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing**. Organizational behavior and human decision processes. 97. 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005
- 84) Michael E. Brown and Marie S. Mitchell, **Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research**, Business Ethics Quarterly Vol 20, No.4, 2010, pp. 583-616.
- 85) Michael E. Brown et al, **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing**, Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol 97 , 2005
- 86) Mireille Larouche, **On the Concept and Dimensions of Human Capital in a Knowledge-Based Economy Context**, Canadian Public Policy – Analyzed Polytiques, Vol XXV, No 1,1999
- 87) Moorosi, P., & Bantwini, B. b. **School district leadership styles and school improvement: evidence from selected school principals in the Eastern Cape Province**. South African Journal of education, Vol 36, No 4, 1-9, 2016
- 88) Mubeen Mujahid et al, **History of Human Resource Management: its importance in adding value to Organizational Success in Gaining Competitive Advantage**, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.34, 2014

- 89) Muhammad Shahnawaz Adil, , **Strategic Human Resource Management: practices and competitive priorities of the manufacturing performance in karachi**, Global journal of Flexible systems management, Global Institute of Flexible Systems Management , india, Vol 16, n 1, March, 2015
- 90) MJ Schabracq, **Stress, alienation and shared leadership**, CBE, Professor of Organizational Psychology and Health,Lancaster University Management School, Lancaster University, UK , 2005
- 91) Nick Bontis, **Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models**, Management Decision, Vol 36, No2, 1998
- 92) Nicola M. Pless,Thomas Maak, **Responsible Leadership: Pathways to the Future**, J Bus Ethics , 2011
- 93) Nor Azzah Kamri, **Implementation of Islamic Ethics in Organizations Malaysian Experience:** <https://core.ac.uk/display/11437395?recSetID>, 28/05/2019.
- 94) Oya tamtekin aydin, **The Impact of Theory X, Theory Y and Theory Z on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University**, International Journal of Advances in Management and Economics, Vol.1, No. 5, 24-30, 2018
- 95) Ozgur Demirtas, A. Asuman Akdogan, **The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate,Turnover Intention, and Affective Commitment**, J Bus Ethics, No 130, 2015
- 96) Paula Benevene, Michela Cortini, **Interaction between structuralcapital and human capital inItalian NPOs: Leadership, organizational culture and humanresource management**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 11 No. 2, 2010, pp123-139.. DOI 10.1108/14691931011039642 p124
- 97) Paulo Rego et al, **Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital**, Journal of Industrial Engineering and Management, 9(1): 129-151, 2016
- 98) Pavel Žiaran, **Humility and Self-esteem as Key Predictors of Ethical Attitude in Leadership**, Procedia Economics and Finance, vol 34, 2015
- 99) Philip Sadler, **LEADERSHIP**, 2ed Edition, kogan page, great britain and the united state,2003
- 100) Pontšo Moorosi, Bongani d bantwini, **School district leadership styles and school improvement: evidence from selected school principals in the Eastern Cape Province**, South African journal of Education, Vol. 36, 2016
- 101) Qinxuan Gu et al, **Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader–Member Exchange (LMX)in the Chinese Context**, J Bus Ethics, No 126, 2015
- 102) Rachel Clapp-Smith et al, **Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis**, Organizational Studies 15, 2009
- 103) Raminta Pučėtaitė, **Stimulating Organizational Innovativeness through Ethical Leadership Practices: The Mediating Role of Organizational Trust**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol 156, 2014
- 104) Remus Ilies, **Authentic leadership and eudaemonic well-being:Understanding leader–follower outcomes**, The Leadership Quarterly 16 , 2005
- 105) Robert A. Giacalone &Carol. Jurkiewicz, **Right from Wrong: The Influence of Spirituality on Perception of Unethical Business Activities**, Journal of Business Ethics, No,46, 85-97, 2003
- 106) Robert E. Ployhart et al, **Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources!**, Journal of Management, Vol 40, No 2, 371-398, 2014, p376
- 107) Robert F. Hicks PHD, **Coaching AS A Leadership Style : The Art And Science of Coaching Conversations For Healthcare Professionals**, Published by Routleg, New York, 2014

- 108) Robert Tannenbaum, Warren H. Schmidt, **How to choose leadership pattern**, *Harvard Business Review*, 1973
- 109) Ronald F. Piccold, **The Relationship between Ethical Leadership and core job characteristics**, *Journal of Organizational Behavior*, No31, 259–278 , 2010, p266, DOI: 10.1002/job.627
- 110) Rose Ngozi Amanchukwu, **A Review of Leadership Theories, principle and Styles and Their Relevance to Educational Management**, *Management*, Vol. 5, No. 1 , 2015
- 111) Saad albarout, Hamza Salem, **System 4 in organization development in perspective of leadership**, 2nd **international conference on quality of life**, center for quality, faculty of engineering, university of kragujevac , 2017
- 112) Samer Khasawneh, **Shared Leadership and Organizational Citizenship Behaviour in Jordanian Public Universities: Developing a Global Workforce for the 21st Century**, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol 39, No 5, 621-637, 2011
- 113) Sandra Penger and Matej Černea , **Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach**, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, Vol. 27, No 1, 508–526, 2014
- 114) Sarooj Noor, Sajjad Arif, **Achieving Job Satisfaction VIA Workplace Spirituality: Pakistani Doctors in Focus**, *European Journal of Social Sciences*, Vol19, No 4, 2011
- 115) Şebnem Aslan and Aslan Şendoğdu, **The Mediating Role of Corporate Social Responsibility in Ethical Leader's Effect on Corporate Ethical Values and Behavior**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, 2012
- 116) Sedat ÇELİK et al, **Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations**, *EGE ACADEMIC REVIEW*, Vol 15, No 1, 2015
- 117) Sergio Edú Valsania et al, **Authentic leadership and its effect on Employees' Organizational citizenship behaviours**, *Psicothema*, Vol. 24, n° 4, pp. 561-566, 2012
- 118) Shahid Nawaz Khan, **Impact of Authentic Leaders on Organization Performance**, *international Journal of Business and Management*, ol. 5, No. 12; December 2010
- 119) Shams-ur-rehman toor and george ofori, **ethical leadership : examining the relationship with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture**. *journal of business ethics*. doi 10.1007/s10551-009-0059-3 , 2009
- 120) Schumpeter, Joseph A, **Entrepreneurship as Innovation**, *Entrepreneurship : The Social Science View*, Vol5, 2000
- 121) Šikýř, M., **Best Practices in Human Resource Management: the Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness**, *Central European Business Review*, Vol2, N1, 2013
- 122) Sonia Haq, **Ethics and leadership skills in the public service**, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15, 2011
- 123) Stanescu , D. F Romascan, **An exploratory Study of full range leadership model and 1onverbal Sensitivity Logos Universality Mentality Education Novelty**, *Section Social sciences*, Vol 6, No 10, 2017
- 124) Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H, **How to choose leadership pattern**, *Harvard Business Review*, No 49 ,162-180, 1973
- 125) Theodore W.Schultz, **Investment in human capital**, *the American economic review*, Vol LI, No 1, 1961
- 126) Theodore W. Schultz, **Reflections on Investment in Man**, *The Journal of Political Economy*, N.5, 1962

- 127) Thomas H. Tonkin, **AUTHENTIC VERSUS TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP:ASSESSING THEIR EFFECTIVENESS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF FOLLOWERS**, *International Journal of Business and Public Administration*, Vol 10, No1, 2013
- 128) Thomas Maak, Nicola M. Pless, **Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective**, *Journal of Business Ethics*, No 66: 99–115, 2006
- 129) Thomas W. Nichols and Rod Erakovich, **Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership?**, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 34 No. 2, 2013
- 130) Tu Yidong, Lu Xinxin, **How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation**, *J Bus Ethics*, No 116, 2013
- 131) Weichun zhu, douglas R.may, Bruce j. avolio, **the impact of ethical leadership behavior on employee outcomes : the role of psychological empowerment and authenticity**. *journal of leadership and organizational studies*, 11(1), p23. 2004
- 132) William L. Gardner et.al, **Authentic leadership: A review of the literature and research agenda**, *The Leadership Quarterly* 22, 1120–1145, 2011
- 133) Yukl, G. **Managerial leadership: a review of theory and research**, *Journal of Management*, Vol 15, No 2, 1989
- 134) Zakeer Ahmed Khan, **Leadership Theories and Styles: A literature Review**, *Journal of Resource Development and Management*, N 16, 2016
- 135) Zhanna Mingaleva, **Ethical Principles in Consulting**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84 , 2013

2-5- Rapport

- 1) United Nations, **E-government : E-government In Support Of Sustainable Development**, New York, 2016, 147

2-6- Sites Web :

(1) <http://www.condor.dz/fr> موقع مجتمَع كوندور

(2) <https://www.tsa-algerie.com> موقع كل شيء ن لجزائر

(3) <http://www.anem.dz/ar> موقع الوكالة الوطنية للتشغيل

(4) <https://www.surveysystem.com> : موقع

(5) <http://www.kenpro.org> موقع

(6) <https://www.almaany.com> : الموقع الرسمي لمعجم المعاني

(7) <https://www.maajim.com> ، موقع المعاجم

(8) <https://www.manaraa.com> : موقع

(9) <https://www.fin.gc.ca> : موقع

(10) <https://books.google.dz> : موقع

(11) <http://www.kfs.edu.eg> : موقع

(12) <http://iefpedia.com> : موقع

(13) <https://core.ac.uk> : موقع

(14) <https://www.researchgate.net> : موقع

الملاحق

الملحق رقم (1): المنتجات الجديدة لمجمّع كوندور

1- الهاتف النقال:



Griffe T5



Griffe T7



Plume L3 Smart



Plume L3



Plume L3 plus



ALLURE M3



Plume L2 Pro



Plume L1 Plus



GRIFFE T6



Allure M3 Lite



Griffe T3



Plume L1



Plume L2



Plume H1



Plume P8 pro



Griffe G5



Griffe T1



Griffe T2



Allure M2



Griffe T4



Allure M1 Plus



Plume P4 Plus



Plume P6 Plus



Plume P7 Plus



Plume P8 Lite



Plume P6 PRO Lite



Allure A8 Plus



Allure A8



ALLURE A55 PLUS



Allure M1



F4



F-TRIOS



F1-MINI



Griffe G5 Plus

2- اللوحة الرقمية:



TGW 801G



TGW 801L



TGW102L



اللوحة الرقمي "7" ...



اللوحة الرقمي "7" ...



TFX711



TFX712

3- أجهزة موصولة



C-WATCH

C-Watch



Kids Watch

4- التلفاز وأجهزة الاستقبال:



جهاز استقبال CMG720HD



Curved TV



"Cristal QD 55



Cristal QD 65



"Cristal QD 75



Imago M710HD

جهاز استقبال
CDN-6700CX-HD-W

جهاز استقبال ... CDN-5600



أندرويد A620HD



"OLED 55" - 65



LED TV 55 كوندور



جهاز استقبال P200HD



جهاز استقبال N300HD

5- الأجهزة الكهرو منزلية:

5-1- المكيفات الهوائية:



سخان الماء ... CJN10-C100



Hybrid 9 000 BTU



Hybrid 12 000 BTU



Hybrid 18 000 BTU



Hybrid 24 000 BTU



14000 واط CAPSULE جهاز



مدفأة زيت CBH-U2090



مدفأة زيت CBH-U2510



مدفأة زيت CBH-U2830



سخان الماء ... CJN06-C100



ELAN INVERTER 12 000 BTU



Crown+ 9 000 BTU



Crown+ 12 000 BTU



Crown+ 18 000 BTU



Crown+ 24 000 BTU



مدفأة بالغاز 12000 ...



ELAN INVERTER 18 000 BTU



عمودي GEM 24 000 BTU



أحادي MEM 9 000 BTU



أحادي MEM Capacité 12 ...



مدفأة بالغاز 10000 ...

2-5-الثلاجات:



ثلاجة بابين CRF-NT64GF40



Side by side CRC-NT82GH16B



Side By Side CRS-NT76GD15



CRC-NT63GH10



CRS-NT80GH17



تلاجة No Frost باين



باب واحد CRF-T24GD14



CRF-T42GF20



CRF-T60GF20



تلاجة باين CRF-NT58GV6



تلاجة باين CRF-T36GH07



مجمد أفقي CFH-T13GM03



CFH-T19GM04



مجمد أفقي باب ...



مجمد عمودي باب ...



تلاجة باب واحد ...



Side By Side CRS-NT72GH08

3-5- الغسالات:



CWC1410-D50W-B-R



ML12-MD33G



CVFN-15VT01



غسالة Infinity



NEO Inverter



WF6-A10W



WL12-MD33G



CWD1408-M11B



CWT08-FP30



WF7-P10W



غسالة ملابس بحوضين ...



CWC1213-D40W



CWD1408-D60B-G

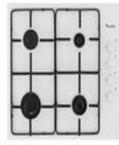


CWD1408-M10W

4-5- تجهيزات المطبخ:



Ruby



طاولة الطبخ Quartz



فرن صغير



ميكرويف CMW-L3008W



ميكرويف CMW-M2005W



F5500W



F5500B



F5510G



CH-E4990B



ميكرويف



Q4500B



D5510G



F4510G



Q4500W



Q4510G



CTE622-V08EB



CEF8650-G03S



D4510G



F4500B



F5500C



ميكروويف 26 لتر



مدخنة CH-E5980S



مدخنة CH-N1780S



مدخنة CH-E1630B



مدخنة CH-N1780B



عصارة من الفولاذ ...



ماكينة قهوة كبسولة ...



آلة كعك للاطفال



غلاية BL173



آلة القهوة MC-D1510



عصارة بلاستيكية ...



غلاية BL172S



عجان متعدد الوظائف



خلاط كهربائي ...



خلاط كهربائي



عجان



روبوت المعجنات ...



خلاط كهربائي من ...



جهاز طبخ 2,6 ل/ 11 ...



خلاط 1,5, 4,1, 5 /سرعتين/



عجان بوظيفة واحدة ...



مفرمة صغيرة HV310B



الطبخ بالبخار ...



جهاز طبخ متعدد ...



خلاط 600 واط بسرعتين



شواية 1600 واط



شواية كهربائية ...



مقلدة من الفولاذ ...

5-5- أجهزة صيانة الملابس



6- منتجات العناية بالشعر

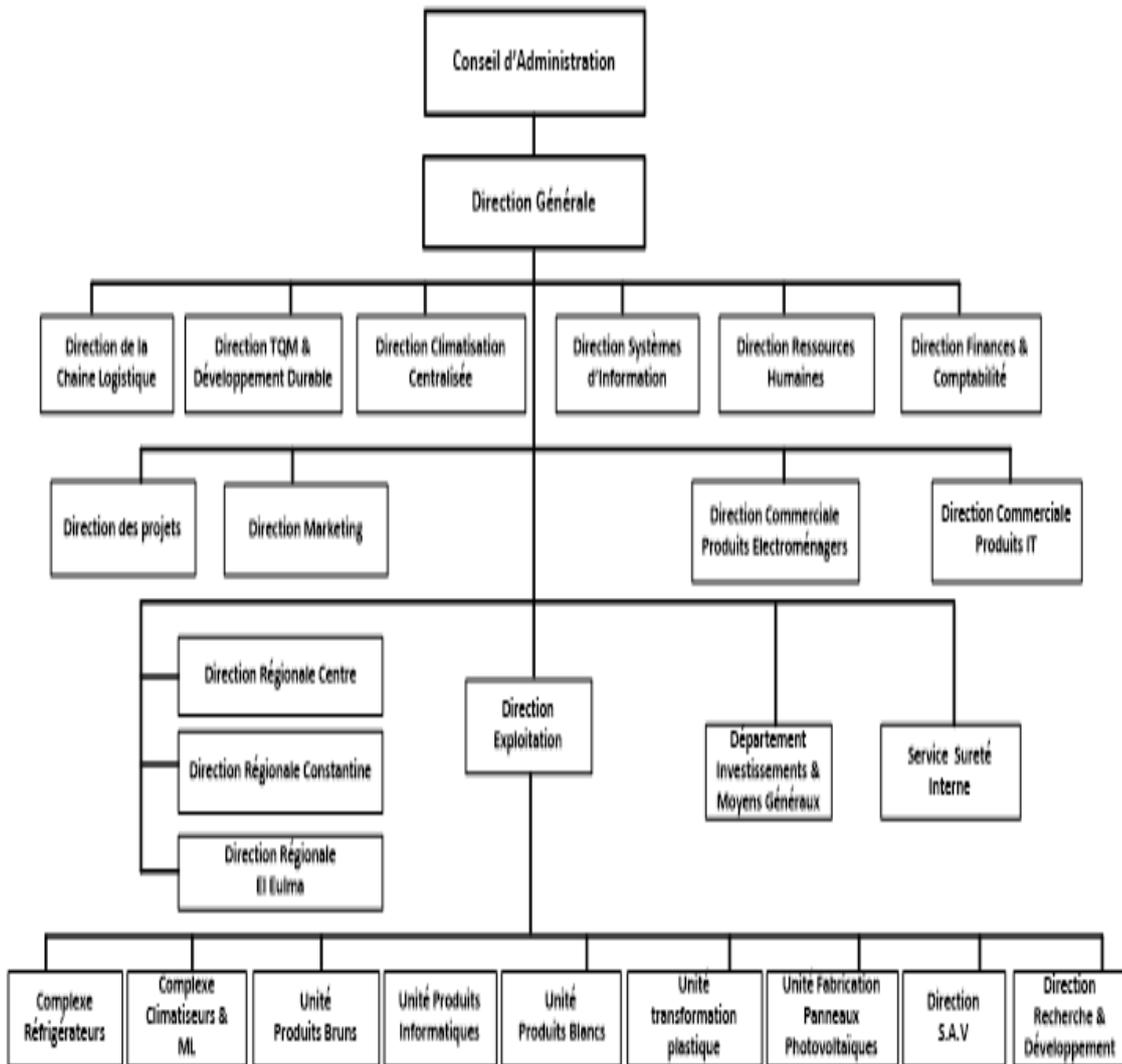


المصدر: الموقع الرسمي الالكتروني لمجمع Condor - <http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/le-groupe-ar>

الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لمجمع كوندور

	<p>SPA CONDOR ELECTRONICS ORGANIGRAMME STRUCTUREL DE LA SOCIETE</p>	<p>Date : 06/01/2015</p>
---	---	--------------------------

ORGANIGRAMME STRUCTUREL
DE LA SOCIETE



المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية لمجمع Condor، برج بوعريريج-الجزائر

الملحق رقم (3): احصائيات عمّال مجمّع كوندور

Evolution des effectifs 2012/Février 2018

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Fév. 2018
Effectif	3556	4306	4674	5484	6180	6221	6397

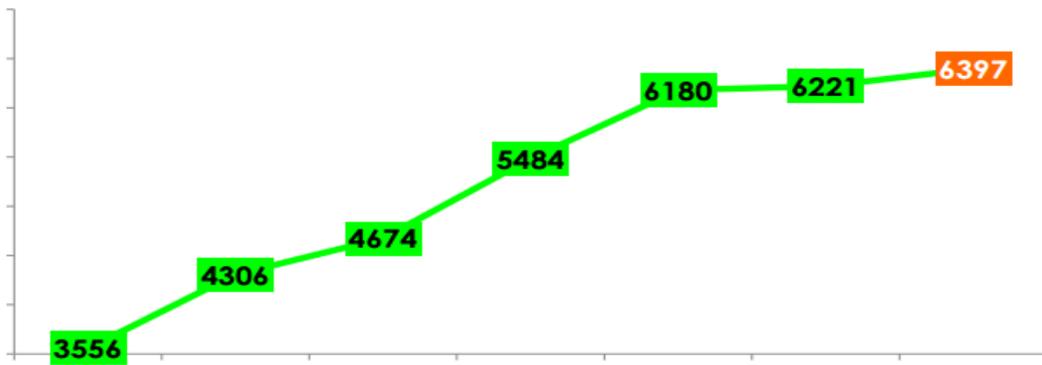
Commentaire

6397

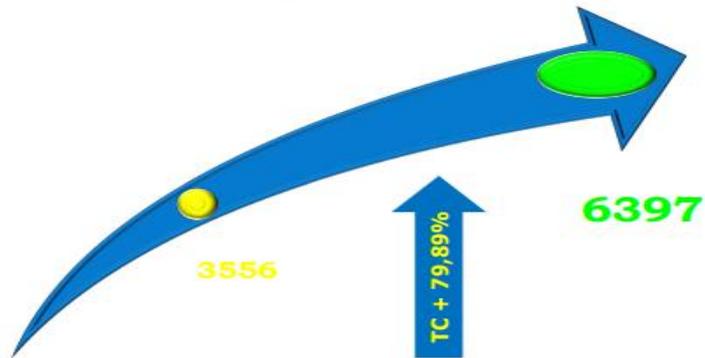
3556

+79,89 %.

Evolution des Effectifs 2012/Février 2018



Evolution des effectifs



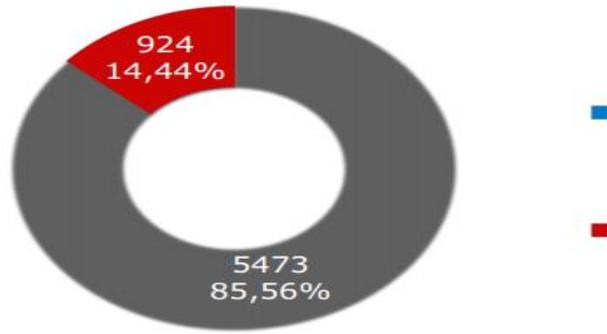
Evolution des effectifs par CSP 2012/ Février 2018

CSP	Années						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Fév. 2018
Cadres							478
Maitrise							2313
Exécution							3606
Total	3556	4306	4674	5480	6180	6221	6397

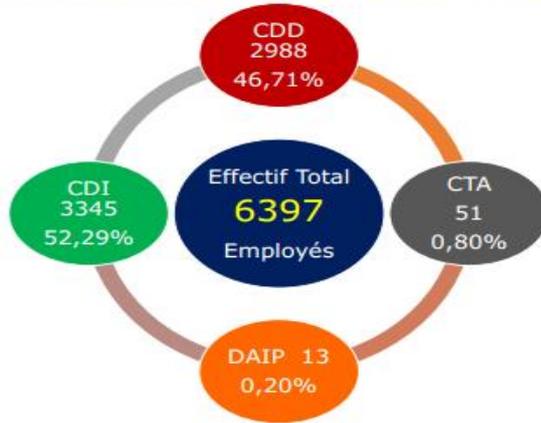
Taux d'Encadrement

Taux d'Encadrement

Effectif par genre au 28/02/2018



Répartition des effectifs par type de contrat -Février 2018-



Evolution des Recrutements par CSP 2012/ F ev.2018

Année	G.S.P			Total
	CADRES	MAITRISE	EXECUTION	
2012	140	211	1040	1391
2013	133	282	1383	1798
2014	132	326	1019	1477
2015	190	647	1345	2181
2016	260	680	1448	2388
2017	139	858	822	1819
DU 01/01/2018 AU 28/02/ 2018	27	133	332	492

Evolution des Départs par CSP 2012/ 2017

Année	G.S.P			Total
	CADRES	MAITRISE	EXECUTION	
2012	/	/	/	/
2013	71	125	846	1042
2014	81	172	824	1077
2015	105	291	937	1333
2016	56	481	1128	1665
2017	89	539	1003	1631

Evolution des Retraités 2014/2017

Collectif	Années			
	2014	2015	2016	2017
Effectif	09	14	26	14

Evolution des Accidents de Travail 2014/2017

Collectif	Années			
	2014	2015	2016	2017
Effectif	353	338	274	246

Evolution du Turn-Over 2014/2017

Collectif	Années			
	2014	2015	2016	2017
Taux de T-O (%)	27,32	32,07	32,94	27,27

NB: Turn-over

الملحق (4): الانفاق على تكوين العمال بمجمّع كوندور

Année	Nombre de personne formée	Montant consacré à la formation
2017	700 personnes	2 milliards de dinars
2016	900 personnes	2 milliards de dinars
2015	850 personnes	2 milliards de dinars
2014	860 personnes	1.5 milliards de dinars
2013	950 personnes	1.5 milliards de dinars

المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية لمجمّع Condor، برج بوعريريج-الجزائر

الملحق رقم (5): جدول Krejcie and Morgan لتحديد حجم العينة

Population size (N)	Sample size (n)	Population size (N)	Sample size (n)	Population size (N)	Sample size (n)	Population size (N)	Sample size (n)
10	10	150	108	460	210	2,200	327
15	14	160	113	480	214	2,400	331
20	19	170	118	500	217	2,600	335
25	24	180	123	550	226	2,800	338
30	28	190	127	600	234	3,000	341
35	32	200	132	650	242	3,500	346
40	36	210	136	700	248	4,000	351
45	40	220	140	750	254	4,500	354
50	44	230	144	800	260	5,000	357
55	48	240	148	850	265	6,000	361
60	52	250	152	900	269	7,000	364
65	56	260	155	950	274	8,000	367
70	59	270	159	1,000	278	9,000	368
75	63	280	162	1,100	285	10,000	370
80	66	290	165	1,200	291	15,000	375
85	70	300	169	1,300	297	20,000	377
90	73	320	175	1,400	302	30,000	379
95	76	340	181	1,500	306	40,000	380
100	80	360	186	1,600	310	50,000	381
110	86	380	191	1,700	313	75,000	382
120	92	400	196	1,800	317	100,000	384
130	97	420	201	1,900	320		
140	103	440	205	2,000	322		

Source : Pradip Kumar sahu, Research Methodology: A Guide for researchers In Agricultural science, Social Science and other related fields, Speinger New Delhi Heidelberg, New York Dordrecht, London, 2013, p47.

الملحق رقم (6): الخصائص الشخصية والديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تنفيذي عامل	214	55.9	55.9	55.9
تحكم عون	136	35.5	35.5	91.4
إطار	33	8.6	8.6	100.0
Total	383	100.0	100.0	

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	250	65.3	65.3	65.3
أنثى	133	34.7	34.7	100.0
Total	383	100.0	100.0	

الوظيفة * الجنس Crosstabulation

		الجنس		Total	
		ذكر	أنثى		
الوظيفة	تنفيذي عامل	Count	140	74	214
		% within الجنس	56,0%	55,6%	55,9%
	تحكم عون	Count	83	53	136
		% within الجنس	33,2%	39,8%	35,5%
	إطار	Count	27	6	33
		% within الجنس	10,8%	4,5%	8,6%
Total		Count	250	133	383
		% within الجنس	100,0%	100,0%	100,0%

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فأكثر من 51	7	1.8	1.8	1.8
41- 50 من	23	6.0	6.0	7.8
40 - 31 من	105	27.4	27.4	35.2
أقل من 30	248	64.8	64.8	100.0
Total	383	100.0	100.0	

الوظيفة ^ السن Crosstabulation

			السن				Total
			أكثر من 51	41- 50 من	31 - 40 من	أقل من 30	
الوظيفة	تفدي عامل	Count	7	14	65	128	214
		% within السن	100,0%	60,9%	61,9%	51,6%	55,9%
	تكم عون	Count	0	7	29	100	136
		% within السن	0,0%	30,4%	27,6%	40,3%	35,5%
	إطار	Count	0	2	11	20	33
		% within السن	0,0%	8,7%	10,5%	8,1%	8,6%
Total		Count	7	23	105	248	383
		% within السن	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

المؤهل_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عليا دراسات	34	8.9	8.9	8.9
	جامعي	118	30.8	30.8	39.7
	سامي تقني	82	21.4	21.4	61.1
	تقني	56	14.6	14.6	75.7
	ثانوي	37	9.7	9.7	85.4
	وأقل متوسط	56	14.6	14.6	100.0
	Total	383	100.0	100.0	

الوظيفة ^ المؤهل_العلمي Crosstabulation

			المؤهل_العلمي					Total	
			عليا دراسات	جامعي	سامي تقني	تقني	ثانوي		وأقل متوسط
الوظيفة	تفدي عامل	Count	9	47	44	27	33	54	214
		% within المؤهل_العلمي	26,5%	39,8%	53,7%	48,2%	89,2%	96,4%	55,9%
	تكم عون	Count	15	53	37	26	3	2	136
		% within المؤهل_العلمي	44,1%	44,9%	45,1%	46,4%	8,1%	3,6%	35,5%
	إطار	Count	10	18	1	3	1	0	33
		% within المؤهل_العلمي	29,4%	15,3%	1,2%	5,4%	2,7%	0,0%	8,6%
Total		Count	34	118	82	56	37	56	383
		% within المؤهل_العلمي	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

نوع_العقد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CDI	167	43.6	43.6	43.6
	CDD	125	32.6	32.6	76.2
	CTA	63	16.4	16.4	92.7
	DAIP	28	7.3	7.3	100.0
	Total	383	100.0	100.0	

سنوات_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 15 أكثر	8	2.1	2.1	2.1
	إلى 15 من 10	28	7.3	7.3	9.4
	إلى 10 من 5	122	31.9	31.9	41.3
	من 5 أقل	225	58.7	58.7	100.0
	Total	383	100.0	100.0	

Crosstabulation @07_01 * سنوات_الخبرة

			سنوات_الخبرة				Total
			من 15 أكثر	إلى 15 من 10	إلى 10 من 5	من 5 أقل	
@01_07	CDI	Count	6	23	68	70	167
		% within سنوات_الخبرة	75,0%	82,1%	55,7%	31,1%	43,6%
	CDD	Count	2	5	41	77	125
		% within سنوات_الخبرة	25,0%	17,9%	33,6%	34,2%	32,6%
	CTA	Count	0	0	9	54	63
		% within سنوات_الخبرة	0,0%	0,0%	7,4%	24,0%	16,4%
	DAIP	Count	0	0	4	24	28
		% within سنوات_الخبرة	0,0%	0,0%	3,3%	10,7%	7,3%
Total	Count		8	28	122	225	383
		% within سنوات_الخبرة	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulation سنوات_الخبرة * الوظيفة

			الوظيفة			Total
			تنفيذي عام	تحكم عون	إطار	
سنوات_الخبرة	من 15 أكثر	Count	6	2	0	8
		% within الوظيفة	2,8%	1,5%	0,0%	2,1%
	إلى 15 من 10	Count	14	11	3	28
		% within الوظيفة	6,5%	8,1%	9,1%	7,3%
	إلى 10 من 5	Count	76	34	12	122
		% within الوظيفة	35,5%	25,0%	36,4%	31,9%
	من 5 أقل	Count	118	89	18	225
		% within الوظيفة	55,1%	65,4%	54,5%	58,7%
Total	Count		214	136	33	383
		% within الوظيفة	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

الملحق رقم (7): قائمة الأساتذة المحكّمين للإستبيان

الجامعة	الكلية	الرتبة العلمية	أسماء الأساتذة المحكّمين
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارة	أستاذ محاضر (أ)	د.مقيح صبري
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارة	أستاذ محاضر (أ)	د.طيار أحسن
جامعة 08 ماي 1945 قالمة	كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارة	أستاذ محاضر (أ)	د.بخاخشة موسى
جامعة 08 ماي 1945 قالمة	كلية العلوم الاجتماعية والانسانية	أستاذ محاضر (أ)	د.مكناسي محمد
جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعرييج	كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارة	أستاذ محاضر (أ)	د.عبادة محمد
جامعة الكوفة، العراق	كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارة	أستاذ مساعد	د.رافد عبد الحميد الحدراوي
جامعة عدن، اليمن	كلية العلوم الإدارية	أستاذ محاضر (أ)	د.عبد الفتاح القرص

الملحق رقم (8): إستبيان الدراسة

1- استبيان موجّه للمسؤولين

إستبيان في إطار اعداد أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال
تأثير أنماط القيادة الادارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في منظمات الأعمال:
دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك

من إعداد الباحثة: بن طاجين إيمان

الأستاذ الفاضلالأستاذة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بكل مصداقية وموضوعية، مع العلم أن هذه المعلومات لا تستخدم إلا للأغراض العلمية لهذه الأطروحة، وأن هذه المعلومات التي سنحصل عليها والتي تقتضيها محاور الأطروحة هدفها إثراء البحث العلمي من خلال تحليل وتشخيص بعض الظواهر في المؤسسة الاقتصادية.
لكم منا جزيل الشكر

الجزء الأول: المعلومات العامة

المنصب الحالي في المؤسسة (المسمى الوظيفي: إطار/ عون تحكم/ عامل تنفيذي):.....

املا الفراغات الاتية من خلال وضع علامة X في الخانة المناسبة

الجنس	ذكر	أنثى			
العمر:	أقل من 25	من 25-30	من 31-40	من 40-50	أكثر من 50
سنوات العمل في المؤسسة (الخبرة):	أقل من 5	من 5 إلى 10	من 10 إلى 15	أكثر من 15	
المؤهل العلمي:					

متوسط وأقل	ثانوي	تقني	تقني سامي	جامعي	دراسات عليا

نوع العقد مع المؤسسة: DAIP CTA CDD CDI

- هل تعتقد أن سلوكياتك القيادية كمسؤول في العمل تؤثر على تنمية مهارات وخبرات ومعارف العاملين؟ نعم لا
- حسب رأيك لمن تعود مسؤولية اكتشاف واستثمار مواهب ومهارات العاملين؟ لك شخصيا للعامل نفسه
- اذكر سلوك قمت به كمسؤول تعتقد أنه أثر سلبيا على توظيف العاملين لمهاراتهم ومواهبهم في الإبداع اثناء العمل.....
- اذكر سلوك قمت به تعتقد أنه أثر إيجابا على توظيف العاملين مهاراتهم العملية ومواهبهم في الإبداع اثناء العمل.....
- أذكر سلوك تعتقد أنه يجب أن يتوفر في المسؤول الجيد حسب رأيك.....

الجزء الثاني: العزو السببي

قم بوضع علامة x على مجموعة العوامل التي تؤثر حسب رأيك في تنمية: "خبرات؛ مهارات؛ معارف العاملين"، من بين العوامل الموضحة في الفقرات التالية:

الرقم	الفقرات الموضحة العوامل المساهمة في تنمية خبرات ومهارات ومعارف العاملين	علامة x
1	درجة استعداد العاملين لأداء مهامهم	
2	المجهودات المبذولة من طرف العاملين	
3	قدرات العاملين العقلية "ذكائهم"	
4	الحالات النفسية التي يمر بها العاملين "التعب، الراحة، الفرح، الحزن،"	
5	نمط القيادة الادارية الذي يتبناه (يتبعه) المسؤولون	
6	التعاون فيم بين الزملاء العاملين	
7	درجة سهولة أو صعوبة المهام او الوظائف التي يقوم بها العاملين	
8	الحظ	

المحور الاول: انماط القيادة الادارية الحديثة

موافق بشدة	موافق	بدون رأي	غير موافق	غير موافق تماما	تقيس العبارات التالية مدى توفر ابعاد انماط القيادة الادارية الحديثة في سلوكياتك كمسؤول مباشر على بعض العاملين في المؤسسة، عبر عن رأيك (ما تقوم به أنت حقيقة في سلوكك مسؤولك المباشر)، من خلال وضع علامة X أمام درجة موافقتك كمسؤول مباشر في العمل أقوم فعلا بما يلي:.....
5	4	3	2	1	القيادة التشاركية
					01 أحسن العاملين على تقديم وتحقيق أكثر مما يتوقعون في عملهم
					02 أشجع العاملين على تجربة اساليب جديدة في العمل
					03 أقدم المزيد من التعويضات للعامل عندما يؤدي العمل المنفق عليه بشكل جيد
					04 أشرك العاملين في عملية تحديد الاهداف المتعلقة بأدائي
					05 أقدم تصورا شاملا للعمل تاركا الهامش الاكبر للعاملين لتنفيذه
					06 أنصح العاملين بتنسيق مجهوداتهم مع زملائهم كفريق عمل
					07 أشير وأؤنب العامل عندما لا يصل عمله الى المستوى المطلوب
5	4	3	2	1	القيادة الروحية
					08 أقدم رؤية واضحة وجذابة للعاملين
					09 لدي ايمان بنفسي وبالمؤسسة، وأنا مستعد "لفعل كل ما يتطلب الأمر" لضمان إنجاز مهماتي
					10 أتجاوز مصالح الشخصية من أجل المصلحة العامة
					11 أسير في نفس الاتجاه الذي تتبعه المنظمة قولاً وعملاً
					12 احفز العاملين على الشعور بأن أعمالهم ذات مغزى شخصي بالنسبة لهم
					13 أقيم العامل كعضو "شخص مهم في المؤسسة"
5	4	3	2	1	القيادة الأصيلة
					14 أنا أعبر بالضبط عما أريده
					15 أعترف بالحقائق الصعبة ولا أخفيها
					16 أظهر معتقدات توافق مع الاعمال والاجراءات التي أقوم بها
					17 ألتمس وجهات النظر التي تتحدى مواقف المتجذرة (العميقة)
					18 أعلم الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفي بشأن القضايا المهمة
					19 أبدي مدى فهمي لكيفية تأثير اتخاذ اجراءات معينة على الاخرين
5	4	3	2	1	القيادة الأخلاقية
					20 انا مهتم كيف يشعر وكيف لا يشعر العاملين
					21 أحمل العاملين لدي المسؤولية عن المشاكل التي ليس لدي سيطرة عليها
					22 أظهر اهتماما بقضايا الاستدامة: تدوير البقايا الصناعية، الحفاظ على البيئة..
					23 أوضح العواقب المحتملة لسلوك غير اخلاقي يصدر من العاملين
					24 أمدح العاملين الذي يتصرفون بناء على الارشادات الاخلاقية
					25 في العمل أوضح للعاملين من هو المسؤول وعن ماذا
					26 أنا شخص محل ثقة من طرف العاملين وأف بوعودي

المحور الثاني: تنمية رأس المال البشري

موافق بشدة	موافق	بدون رأي	غير موافق	غير موافق تماما	
					تقيس العبارات التالية تنمية رأس المال البشري في المؤسسة من خلال تحديد مجالات تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين التي تمكنهم من الإبداع عبر عن رأيك (كيف يتم تنمية مهارات وخبرات ومعارف العاملين فعلا)، من خلال وضعك لعلامة X أمام درجة موافقتك يتم تنمية مهارات وخبرات ومعارف العاملين كما يلي:.....
5	4	3	2	1	جذب رأس المال البشري
					27 يتقدم المتميزون في دفاعتهم من أصحاب الشهادات الأكاديمية لطلب العمل لدينا بالمؤسسة
					28 يمثل حديثي التخرج نسبة معتبرة من الخريجين المتقدمين للتوظيف في المؤسسة
					29 تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي الخدمات الطويلة من أجل تعيينهم في المناصب الحساسة (للاستفادة من خبراتهم)
					30 تجذب المؤسسة نسبة معتبرة من ذوي الخصائص الإبداعية المتميزة للعمل لديها
					31 يعتبر الموهوبون من بين أكثر الأفراد إقبالا على طلب العمل بمؤسستنا
					32 يتمتع الافراد المستقطبين بالمؤسسة بحالة صحية جيدة
5	4	3	2	1	تنشيط رأس المال البشري
					33 تظهر مواهب ومهارات العاملين جليا في أدايم لأعمالهم (يقومون بتوظيفها)
					34 يطرح العاملون أفكار إبداعية تطويرية عند مشاركتهم في الاجتماعات واللقاءات
					35 تكتشف المؤسسة مواهب العاملين بفضل تسخيرها لمجموعة من الخبراء المختصين الذين يعتمدون أساليب حديثة من اجل ذلك
					36 يتنافس العاملون فيما بينهم من أجل طرح أفكار إبداعية وتطويرية في وظائفهم
					37 تقدم حوافز مادية ومعنوية تزيد رغبتهم في توظيف المزيد من المهارات في عملهم
					38 يوجد بالمؤسسة نادي رياضي يقوم من خلاله العاملين بتدريبات ترفع لياقتهم البدنية ومستويات تركيزهم
					39 يحر العاملون على مواكبة متطلبات العصر من خلال الاستمرار في توظيف مهارات التفكير الخلاق
5	4	3	2	1	الاستثمار في رأس المال البشري
					40 يخضع العاملون في العمل إلى دورات تكوينية تتوافق مع متطلبات أعمالهم
					41 يتلقى العمال تعليم ذو جودة عالية داخل المؤسسة
					42 يتم تدريب العمال في المؤسسة على العمل لدى مدربين أكفاء بما يعزز مهاراتهم العملية
					43 يشارك العاملون في تعزيز جودة تدريبهم من خلال المشاركة في تحديد احتياجاتهم التدريبية
					44 يخضع العمال المتخلفين تدريباً (الذين حصلوا على نتائج متدنية) إلى دورات استدرابية إضافية
					45 يعمل العاملون على زيادة مهاراتهم من خلال التطوير الذاتي (التعلم الفردي حول العمل) خارج أوقات العمل
5	4	3	2	1	المحافظة على رأس المال البشري
					46 ينشر العاملون ويتبادلون معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم مع زملائهم في العمل
					47 يقوم العاملون بالمؤسسة بالمشاركة في تقييم مدى تأثير البرامج التدريبية على مهاراتهم
					48 يشعر العاملون بالرضا عن المكافآت التي يحصلون عليها مقابل أفكارهم الجديدة والمتجددة
					49 يتم احترام وتقدير العاملين الموهوبين من قبل المسؤولين المباشرين عنهم في العمل
					50 تتفق مهارات وخبرات العاملين الإبداعية مع المناصب التي يشغلونها
					51 تتميز البرامج التدريبية والتعليمية بالحدثة بشكل يجدد مهاراتهم ومعارفهم العملية
					52 يتم تشخيص ومعالجة المشاكل الصحية التي قد تؤثر على مهارات ومعارف العاملين أثناء أدائهم عملهم

2- استبيان موجّه للعاملين

إستبيان في إطار اعداد أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال
تأثير أنماط القيادة الادارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في منظمات الأعمال:
دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك

من إعداد الباحثة: بن طاجين إيمان

الأستاذ الفاضل....الأستاذة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بكل مصداقية وموضوعية، مع العلم أن هذه المعلومات لا تستخدم إلا للأغراض العلمية لهذه الأطروحة، وثق أخي -أختي- بأن هذه المعلومات التي سنحصل عليها والتي تقتضيها محاور الأطروحة هدفها إثراء البحث العلمي من خلال تحليل وتشخيص بعض الظواهر في المؤسسة الاقتصادية. لكم منا جزيل الشكر

الجزء الأول: المعلومات العامة

المنصب الحالي في المؤسسة (المسمى الوظيفي):.....

املاً الفراغات الاتية من خلال وضع علامة X في الخانة المناسبة

الجنس	ذكر	أنثى
-------	-----	------

العمر:	أقل من 25	من 25-30	من 31-40	من 40-50	أكثر من 50
--------	-----------	----------	----------	----------	------------

سنوات العمل في المؤسسة (الخبرة):	أقل من 5	من 5 إلى 10	من 10 إلى 15	أكثر من 15
----------------------------------	----------	-------------	--------------	------------

المؤهل العلمي:

متوسط وأقل	ثانوي	تقني	تقني سامي	جامعي	دراسات عليا
------------	-------	------	-----------	-------	-------------

نوع العقد مع المؤسسة:	DAIP	CTA	CDD	CDI
-----------------------	------	-----	-----	-----

- هل تعتقد أن سلوكيات مسؤولك في العمل تؤثر على تنمية مهاراتك وخبراتك ومعارفك العملية؟

نعم	لا
-----	----

- حسب رأيك لمن تعود مسؤولية اكتشاف واستثمار مواهبك ومهاراتك العملية؟

لك شخصياً	لمسؤولك المباشر
-----------	-----------------

- أذكر سلوك قام به القائد أثر سلبياً على توظيفك لمهاراتك العملية ومواهبك في الإبداع اثناء العمل.....

- أذكر سلوك قام به القائد أثر إيجابياً على توظيفك لمهاراتك العملية ومواهبك في الإبداع اثناء العمل.....

- أذكر سلوك تعتقد أنه يجب أن يتوفر في المسؤول الجيد حسب رأيك.....

قم بوضع علامة x على مجموعة العوامل التي تؤثر حسب رأيك في تنمية: "خبرات؛ مهارات؛ معارف العاملين"، من بين العوامل الموضحة في الفقرات التالية:

الرقم	الفقرات الموضحة العوامل المساهمة في تنمية خبرات ومهارات ومعارف العاملين	علامة x
1	درجة استعداد العاملين لأداء مهامهم	
2	المجهودات المبذولة من طرف العاملين	
3	قدرات العاملين العقلية "ذكائهم"	
4	الحالات النفسية التي يمر بها العاملين "التعب، الراحة، الفرح، الحزن،"	
5	نمط القيادة الادارية الذي يتبناه (يتبعه) المسؤولين	
6	التعاون فيم بين الزملاء العاملين	
7	درجة سهولة أو صعوبة المهام او الوظائف التي يقوم بها العاملين	
8	الحظ	

موافق بشدة	موافق	بدون رأي	غير موافق	غير موافق تماما	
5	4	3	2	1	تقيس العبارات التالية مدى توفر ابعاد انماط القيادة الادارية الحديثة في سلوكات المسؤول المباشر عنك في العمل بالمؤسسة، عبر عن رأيك (ما تراه أنت حقيقة في سلوك مسؤولك المباشر)، من خلال وضع علامة X أمام درجة موافقتك مسؤولي المباشر في العمل يقوم فعلا بما يلي:.....
القيادة التشاركية					
					01 بحمسي المسؤول المباشر على تقديم وتحقيق أكثر مما أتوقع في عملي
					02 يشجعني المسؤول المباشر على تجربة اساليب جديدة في العمل
					03 احصل على المزيد من التعويضات من طرف المسؤول المباشر عني في العمل عندما أؤدي العمل المتفق عليه بشكل جيد
					04 يشاركني المسؤول المباشر عني في العمل عملية تحديد الاهداف المتعلقة بأدائي
					05 يقدم لي المسؤول المباشر تصورا شاملا للعمل تاركا الهامش الاكبر لي لتنفيذه
					06 ينصحني المسؤول المباشر عني في العمل بتنسيق مجهوداتي مع زملائي كفريق عمل
					07 يشير لي المسؤول المباشر عني في العمل ويؤنّبني عندما لا يصل عملي الى المستوى المطلوب
5	4	3	2	1	القيادة الروحية
					08 أنا أفهم رؤية المؤسسة وألتزم بها لأنها واضحة وجذابة بالنسبة لي
					09 لدي إيمان بمسؤولي المباشر، وأنا مستعد "لفعل كل ما يتطلب الأمر" لضمان إنجاز مهامهم
					10 يتجاوز المسؤول المباشر عني في العمل مصالحه الشخصية من أجل المصلحة العامة
					11 المسؤول المباشر عني يسير في نفس الاتجاه الذي تتبعه المنظمة قولاً وعملاً
					12 انشطة وظيفتي هي ذات مغزى شخصي بالنسبة لي
					13 أشعر ان المسؤول المباشر عني يقيمني كعضو "شخص مهم في المؤسسة"
5	4	3	2	1	القيادة الأصيلة
					14 مسؤولي المباشر في العمل يعبر بالضبط عما يريد
					15 مسؤولي المباشر في العمل يعترف بالحقائق الصعبة ولا يخفيها
					16 يظهر مسؤولي المباشر معتقدات توافق مع الاعمال والاجراءات التي يقوم بها
					17 يلتزم المسؤول المباشر عني في العمل وجهات النظر التي تتحدى مواقفه المتجذرة (العميقة)
					18 يعلم مسؤولي المباشر في العمل الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه بشأن القضايا المهمة
					19 يبدي مسؤولي المباشر في العمل مدى فهمه لكيفية تأثير اتخاذ اجراءات معينة على الآخرين
5	4	3	2	1	القيادة الأخلاقية
					20 مسؤولي المباشر مهتم كيف اشعر وكيف لا اشعر
					21 يحتملني المسؤول المباشر عني في العمل المسؤولية عن المشاكل التي ليس لدي سيطرة عليها
					22 يظهر المسؤول المباشر اهتماما بقضايا الاستدامة: تدوير البقايا الصناعية، الحفاظ على البيئة..
					23 يوضح مسؤولي المباشر العواقب المحتملة لسلوك غير اخلاقي يصدر مني أو من زميلي
					24 يمدح المسؤول المباشر عني في العمل العمال الذي يتصرفون بناء على الارشادات الاخلاقية
					25 يوضح المسؤول المباشر في العمل من هو المسؤول وعن ماذا

26	يمكن الوثوق بقيام المسؤول المباشر عني في العمل بما يقوله: يفني بوعوده				
----	---	--	--	--	--

المحور الثاني: تنمية رأس المال البشري

موافق بشدة	موافق	بدون رأي	غير موافق	غير موافق تماما	
					تقيس العبارات التالية تنمية رأس المال البشري في المؤسسة من خلال تحديد مجالات تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين التي تمكنهم من الإبداع عبر عن رأيك (كيف يتم تنمية مهاراتك وخبراتك ومعارفك انت وزملاؤك فعلا)، من خلال وضعك لعلامة X أمام درجة موافقتك يتم تنمية مهارات وخبرات ومعارف العاملين كما يلي:
5	4	3	2	1	جذب رأس المال البشري
					27 يتقدم المتميزون في دفعاتهم من أصحاب الشهادات الأكاديمية لطلب العمل لدينا بالمؤسسة
					28 يمثل حديثي التخرج نسبة معتبرة من الخريجين المتقدمين للوظيفة في المؤسسة
					29 تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي الخدمات الطويلة من أجل تعيينهم في المناصب الحساسة (للاستفادة من خبراتهم)
					30 تجذب المؤسسة نسبة معتبرة من ذوي الخصائص الابداعية المتميزة للعمل لديها
					31 يعتبر الموهوبون من بين أكثر الأفراد إقبالا على طلب العمل بمؤسستنا
					32 يتمتع الافراد المستقطبين بالمؤسسة بحالة صحية جيدة
5	4	3	2	1	الاستثمار في رأس المال البشري
					33 تظهر مواهب ومهاراتي وأنا وزملائي جليا في أداتنا لأعمالنا (نقوم بتوظيف مهاراتنا)
					34 أنا وزملائي نطرح أفكار إبداعية تطويرية عند مشاركتنا في الاجتماعات واللقاءات
					35 تكتشف المؤسسة مواهبنا وأنا وزملائي بفضل تسخيرها لمجموعة من الخبراء المختصين الذين يعتمدون أساليب حديثة من اجل ذلك
					36 أتنافس أنا وزملائي فيما بيننا من أجل طرح أفكار ابداعية وتطويرية في وظائفنا
					37 أحصل على حوافز مادية ومعنوية تزيد رغبتني في توظيف المزيد من المهارات في عملي
					38 أقوم بتمارين رياضية داخل المؤسسة من اجل زيادة تركيزي في العمل ورفع لياقتي البدنية
					39 أحرص على مواكبة متطلبات العصر في عملي من خلال الاستمرار في توظيف مهارات التفكير الخلاق
5	4	3	2	1	تنشيط رأس المال البشري
					40 أخضع أنا وزملائي في العمل إلى دورات تكوينية تتوافق مع متطلبات أعمالنا
					41 اتلقى أنا وزملائي في العمل تعليم ذو جودة عالية داخل المؤسسة
					42 يتم تدريبي انا وزملائي في المؤسسة على العمل لدى مدربين أكفاء بما يعزز مهارتنا العملية
					43 أشارك أنا وزملائي في تعزيز جودة تدريبنا من خلال المشاركة في تحديد احتياجاتنا التدريبية
					44 يخضع العمال المتخلفين تدريبيا (الذين حصلوا على نتائج متدنية) الى دورات استدرائية إضافية
					45 أعمل على زيادة مهارتي ومعارفي من خلال التطوير الذاتي (أتعلم بمفردتي المزيد حول عملي) خارج أوقات العمل
5	4	3	2	1	المحافظة على رأس المال البشري
					46 ينشر العاملين ويتبادلون معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم مع زملائهم في العمل
					47 يقوم العاملين بالمؤسسة بالمشاركة في تقييم مدى تأثير البرامج التدريبية على مهاراتهم
					48 أشعر بالرضا عن المكافآت التي يحصلون عليها مقابل أفكارهم الجديدة والمتجددة
					49 يتم احترام وتقدير العاملين الموهوبين من قبل المسؤولين المباشرين عنهم في العمل
					50 تتفق مهارات وخبرات العاملين الابداعية مع المناصب التي يشغلونها
					51 تتميز البرامج التدريبية والتعليمية بالحدثة بشكل يجدد معارفهم ومعارفهم العملية
					52 يتم تشخيص ومعالجة المشاكل الصحية التي قد تؤثر على مهاراتي ومعارفي أثناء أدائي لعملي

الملحق رقم (9): معامل ارتباط سبيرمتان لقياس الصدق الداخلي لفقرات العزو السببي

Correlations

			@01_10	@01_11	@01_12	@01_13	@01_14	@01_15	@01_16	@01_17	العزو السببي
Spearman's rho	@01_10	Correlation Coefficient	1,000	,800**	,888**	,628**	,920**	,874**	,867**	,569**	,909**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	383	383	383	383	383	383	383	383	383
@01_11		Correlation Coefficient	,800**	1,000	,810**	,618**	,837**	,854**	,843**	,610**	,891**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	383	383	383	383	383	383	383	383	383
@01_12		Correlation Coefficient	,888**	,810**	1,000	,658**	,907**	,898**	,838**	,536**	,946**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	383	383	383	383	383	383	383	383	383
@01_13		Correlation Coefficient	,628**	,618**	,658**	1,000	,618**	,654**	,605**	,553**	,728**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	383	383	383	383	383	383	383	383	383
@01_14		Correlation Coefficient	,920**	,837**	,907**	,618**	1,000	,873**	,864**	,581**	,899**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	383	383	383	383	383	383	383	383	383
@01_15		Correlation Coefficient	,874**	,854**	,898**	,654**	,873**	1,000	,822**	,608**	,927**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	383	383	383	383	383	383	383	383	383
@01_16		Correlation Coefficient	,867**	,843**	,838**	,605**	,864**	,822**	1,000	,583**	,862**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	383	383	383	383	383	383	383	383	383
@01_17		Correlation Coefficient	,569**	,610**	,536**	,553**	,581**	,608**	,583**	1,000	,616**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	383	383	383	383	383	383	383	383	383
العزو السببي		Correlation Coefficient	,909**	,891**	,946**	,728**	,899**	,927**	,862**	,616**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	383	383	383	383	383	383	383	383	383

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

الملحق رقم (10): معامل ارتباط سبيرمان بين بعد القيادة التشاركية و عباراته

Correlations

		على العاملين أحسن تقدم ويحقق أكثر مما يتوقعون في عملهم	على العاملين أنجح تجربة اساليب جديدة في العمل	من المزيد أقم العوضات للعامل عندما يؤدي العمل المنفق عليه بشكل جيد	في العاملين أنترك عملية تحديد الأهداف المتوقعة بأدائي	شاملاً تصورا أقم للعمل تاركا الهامس الأكبر للعاملين لتنفيذه	العاملين أصح بنسوق مجهوداتهم مع زملائهم كتحقيق عمل	العامل وأوتب أنبر عندما لا يصل عمله الي المستوى المطلوب	القيادة التشاركية
Spearman's rho	أكثر ويحقق تقدم على العاملين أحسن مما يتوقعون في عملهم	1.000	.684**	.584**	.560**	.548**	.571**	.431**	.792**
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	اساليب تجربه على العاملين أنصح جديدة في العمل	.684**	1.000	.570**	.624**	.592**	.618**	.357**	.775**
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	للعامل العوضات من المزيد أقم عندما يؤدي العمل المنفق عليه بشكل جيد	.584**	.570**	1.000	.599**	.578**	.567**	.399**	.784**
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	تحديد عمله في العاملين أنترك الأهداف المتوقعة بأدائي	.560**	.624**	.599**	1.000	.573**	.631**	.358**	.790**
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	تاركا للعمل شاملاً تصورا أقم الهامس الأكبر للعاملين لتنفيذه	.548**	.592**	.578**	.573**	1.000	.546**	.519**	.747**
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	مع مجهوداتهم بنسوق العاملين أصح زملائهم كتحقيق عمل	.571**	.618**	.567**	.631**	.546**	1.000	.382**	.747**
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	يصل لا عندما العامل وأوتب أنبر عمله الي المستوى المطلوب	.431**	.357**	.399**	.358**	.519**	.382**	1.000	.553**
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	القيادة التشاركية	.792**	.775**	.784**	.790**	.747**	.747**	.553**	1.000
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	383	383	383	383	383	383	383	383

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

الملحق رقم (11): معامل ارتباط سبيرمان بين بعد القيادة الروحية و عباراته

Correlations

		بنفسى ايمان لذي وبالمؤسسة، وأنا مسعد "الفعل كل ما بتطلب الأمر" لضمان إنجاز مهماتي	مصالحى أجاوز الشخصية من أجل المصلحة العامة	الإجابه نفس في أسير الذي تتعبه المنظمه فولا وعماد	على العاملين احقر الشعور بأن أعمالهم ذات معزى شخصي بالسبه لهم	كعضو العامل أهم في مهم شخص المؤسسة"	القيادة الروحيه	
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.515**	.486**	.353**	.480**	.344**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383
للعاملين وجدانيه واضحه رويته أهم	Correlation Coefficient	.515**	1.000	.495**	.547**	.527**	.447**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383
وأنا ،وبالمؤسسة بنفسى ايمان لذي مسعد "الفعل كل ما بتطلب الأمر" لضمان إنجاز مهماتي	Correlation Coefficient	.486**	.495**	1.000	.479**	.549**	.411**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383
أجل من الشخصيه مصالحى أجاوز المصلحة العامة	Correlation Coefficient	.353**	.547**	.479**	1.000	.469**	.509**	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383
تعبه الذي الاجابه نفس في أسير المنظمه فولا وعماد	Correlation Coefficient	.480**	.527**	.549**	.469**	1.000	.516**	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383
أعمالهم بأن الشعور على العاملين احقر ذات معزى شخصي بالسبه لهم	Correlation Coefficient	.344**	.447**	.411**	.509**	.516**	1.000	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383
في مهم شخص "كعضو العامل أهم المؤسسة"	Correlation Coefficient	.685**	.754**	.757**	.709**	.759**	.661**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	383	383	383	383	383	383	383
القيادة الروحيه	Correlation Coefficient							
	Sig. (2-tailed)							
	N							

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

الملحق رقم (12): معامل ارتباط سيرمان بين بعد القيادة الأصلية و عباراته

Correlations

		عما بالصبط رأعتانا أريده	بالحقاق أعراف الصعبة ولا أضعها	نوافق معتقدات أظهر مع الاعمال والأجراءات التي أوم بها	الطر وجهات المس التي تتدى موافقي المتجره (المبقة)	المناسب الوخت أعلم لإعاده تفيم موافقي بشأن الضنايا المهمة	فهمي مدى أدي لكيفيه تأثير اتخاذ اجراءات معبده على الآخرين	القياده_الأصيله
Spearman's rho	أريده عما بالصبط رأعتانا	1.000	.607**	.501**	.454**	.503**	.372**	.764**
	Correlation Coefficient							
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383
	أضعها ولا الصعبة بالحقاق أعراف	.607**	1.000	.501**	.586**	.540**	.521**	.805**
	Correlation Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383
	الاعمال مع نوافق معتقدات أظهر والأجراءات التي أوم بها	.501**	.501**	1.000	.511**	.538**	.480**	.732**
	Correlation Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383
	تتدى التي الطر وجهات المس موافقي المتجره (المبقة)	.454**	.586**	.511**	1.000	.540**	.456**	.707**
	Correlation Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383
	تفيم لإعاده المناسب الوخت أعلم موافقي بشأن الضنايا المهمة	.503**	.540**	.538**	.540**	1.000	.448**	.736**
	Correlation Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383
	اتخاذ تأثير لكيفيه فهمي مدى أدي اجراءات معبده على الآخرين	.372**	.521**	.480**	.456**	.448**	1.000	.657**
	Correlation Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	383	383	383	383	383	383	383
	القياده_الأصيله	.764**	.805**	.732**	.707**	.736**	.657**	1.000
	Correlation Coefficient							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	383	383	383	383	383	383	383

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

الملحق رقم (13): معامل ارتباط سبيرمان بين بعد القيادة الأخلاقية وعباراته

Correlations

		يشعر كيف مهمم أنا وكيف لا يشعر العاملين	لاي العاملين أحمل السؤليه عن المشاكل التي ليس لاي سيطرء عليها	بفضاها اهتماما أظهر الاستدماة: تدوير القيادة الصداعية، الحفاظ على البيئه..	العواقب أوصح المستعمله لسلوك غير أخاكي يصدر من العاملين	الذي العاملين أمدح ببصريون بناء على الارتباطات الأخايقيه	أوصح العمل في العاملين من هو السؤول وعن ماذا	نقه مثل شخص أنا من طرف العاملين وأف بوعودي	القياده_الإخايقيه
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.397**	.442**	.443**	.515**	.371**	.456**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
عن السؤليه لاي العاملين أحمل المشاكل التي ليس لاي سيطرء عليها	Correlation Coefficient	.397**	1.000	.376**	.379**	.279**	.349**	.241**	.268**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
تدوير الاستدماة بفضاها اهتماما أظهر القيادة الصداعية، الحفاظ على البيئه..	Correlation Coefficient	.442**	.376**	1.000	.438**	.463**	.381**	.414**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
غير لسلوك المستعمله العواقب أوصح أخاكي يصدر من العاملين	Correlation Coefficient	.443**	.379**	.438**	1.000	.492**	.476**	.487**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
بناء ببصريون الذي العاملين أمدح على الارتباطات الأخايقيه	Correlation Coefficient	.515**	.279**	.463**	.492**	1.000	.454**	.517**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
هو من العاملين أوصح العمل في السؤول وعن ماذا	Correlation Coefficient	.371**	.349**	.381**	.476**	.454**	1.000	.414**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
العاملين طرف من نقه مثل شخص أنا وأف بوعودي	Correlation Coefficient	.456**	.241**	.414**	.487**	.517**	.414**	1.000	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
القياده_الإخايقيه	Correlation Coefficient	.711**	.268**	.652**	.692**	.728**	.649**	.686**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	383	383	383	383	383	383	383	383

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

الملحق رقم (14): معامل ارتباط سبيرمان بين بعد جذب رأس المال البشري وعباراته

Correlations

		في المميزون يتقدم دفعاتهم من أصحاب الشهادات الأكاديمية طلب العمل لدينا بالمؤسسة	الفرج حديثي يمثل نسبة معتبرة من التريجين المنظمين الوظيفة في المؤسسة	المؤسسة مستقطب الأفراد ذوي الخدمات الطويلة من أجل تعيينهم في المناصب الحساسة من لاستفادة خيراتهم	نسبة المؤسسة تجذب معتبره من ذوي الخصائص الاداءية المتميزة للعمل لديها	من المؤهوبون يعتبر بين أكثر الأفراد إجمالاً على طلب العمل بمؤسستنا	الأفراد يتمتع بالمؤسسة بحاله صححة جيده	جذب رأس المال البشري	
Spearman's rho	من دفعاتهم في المميزون يتقدم أصحاب الشهادات الأكاديمية لطلب العمل لدينا بالمؤسسة	Correlation Coefficient	1.000	.645**	.529**	.447**	.470**	.398**	.747**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	383	383	383	383	383	383	383
	من معتبره نسبة الفرغ حديثي يمثل التريجين المنظمين الوظيفة في المؤسسة	Correlation Coefficient	.645**	1.000	.558**	.569**	.533**	.484**	.757**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	383	383	383	383	383	383	383
	ذوي الأفراد المؤسسة مستقطب الخدمات الطويلة من أجل تعيينهم في المناصب الحساسة (لاستفادة من خيراتهم)	Correlation Coefficient	.529**	.558**	1.000	.515**	.463**	.428**	.732**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	383	383	383	383	383	383	383
	ذوي من معتبره نسبة المؤسسة تجذب الخصائص الاداءية المتميزة للعمل لديها	Correlation Coefficient	.447**	.569**	.515**	1.000	.591**	.513**	.739**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	383	383	383	383	383	383	383
	الأفراد أكثر بين من المؤهوبون يعتبر إجمالاً على طلب العمل بمؤسستنا	Correlation Coefficient	.470**	.533**	.463**	.591**	1.000	.557**	.733**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	383	383	383	383	383	383	383
	بالمؤسسة المستقطبين الأفراد يتمتع بحاله صححة جيده	Correlation Coefficient	.398**	.484**	.428**	.513**	.557**	1.000	.660**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
		N	383	383	383	383	383	383	383
	جذب رأس المال البشري	Correlation Coefficient	.747**	.757**	.732**	.739**	.733**	.660**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	383	383	383	383	383	383	383

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

الملحق رقم (15): معامل ارتباط سبيرمان بين بعد تنشيط رأس المال البشري وعباراته

Correlations

		مواهب تظهر ومهارات العاملين جدا في أداء لأعمالهم (نقومون بتوظيفها)	أفكار العاملين طرح إدائه تطويره عند مشاركهم في الاجتماعات واللقاءات	المؤسسة تكثف مواهب العاملين بفضل مستجراها لمجموعة من الخبراء المختصين الذين يتمددون أساليب حديثه من أجل ذلك	فيما العاملين يتنافسون بينهم من أجل طرح أفكار إبداعيه وتطويره في وظائفهم	ماديه حوافر نظم ومعنويه تزيد رغبهم في توظيف التريد من المهارات في عملهم	نادي بالمؤسسة يوجد رياضي يقوم من خاله العاملين بتدريبات ترفع لياقاتهم البدنيه ومسئوليات تركيزهم	على العاملين بحر مواكبه متطلبات العصر من خال الاستمرار في توظيف مهارات التفكير الخلاق	تنشيط رأس المال البشري
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.558**	.509**	.443**	.491**	.432**	.511**	.705**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	Correlation Coefficient	.558**	1.000	.576**	.579**	.547**	.543**	.497**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	Correlation Coefficient	.509**	.576**	1.000	.482**	.534**	.508**	.491**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	Correlation Coefficient	.443**	.579**	.482**	1.000	.563**	.600**	.558**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	Correlation Coefficient	.491**	.547**	.534**	.563**	1.000	.524**	.510**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	Correlation Coefficient	.432**	.543**	.508**	.600**	.524**	1.000	.541**	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	Correlation Coefficient	.511**	.497**	.491**	.558**	.510**	.541**	1.000	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	Correlation Coefficient	.705**	.777**	.742**	.730**	.714**	.749**	.738**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	383	383	383	383	383	383	383	383

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

الملاحق رقم (16): معامل ارتباط سبيرمان بين بعد الاستثمار في رأس المال البشري وعباراته

Correlations

		في العاملين بخصص العمل إلى دورات تكونه متوافق مع متطلبات أعمالهم	في العاملين بخصص العمل إلى دورات تكونه متوافق مع متطلبات أعمالهم	في العاملين بخصص العمل إلى دورات تكونه متوافق مع متطلبات أعمالهم	في العاملين بخصص العمل إلى دورات تكونه متوافق مع متطلبات أعمالهم	في العاملين بخصص العمل إلى دورات تكونه متوافق مع متطلبات أعمالهم	في العاملين بخصص العمل إلى دورات تكونه متوافق مع متطلبات أعمالهم	في العاملين بخصص العمل إلى دورات تكونه متوافق مع متطلبات أعمالهم	
Spearman's rho	دورات إلى العمل في العاملين بخصص تكونه متوافق مع متطلبات أعمالهم	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 .591** 383	.591** .000 383	.566** .000 383	.494** .000 383	.411** .000 383	.286** .000 383	.713** .000 383
	داخل عالية جودة دو تعلم العمال بتلقي المؤسسة	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.591** .000 383	1.000 .000 383	.521** .000 383	.601** .000 383	.438** .000 383	.340** .000 383	.755** .000 383
	على المؤسسة في العمال تدريب يتم العمل لدى مدربين أكفاء بما يعزز مهاراتهم العملية	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.566** .000 383	.521** .000 383	1.000 .000 383	.474** .000 383	.524** .000 383	.399** .000 383	.742** .000 383
	جودة تعزيز في العاملين بشارك تدريبهم من خلال المشاركة في تحديد احتياجاتهم التدريبية	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.494** .000 383	.601** .000 383	.474** .000 383	1.000 .000 383	.555** .000 383	.464** .000 383	.737** .000 383
	الذين) تدريباً المتخصصين العمال بخصص حصلوا على نتائج متقدمة) إلى دورات استدراكه إضافية	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.411** .000 383	.438** .000 383	.524** .000 383	.555** .000 383	1.000 .000 383	.421** .000 383	.705** .000 383
	من مهاراتهم زيادة على العاملين بعمل خالل التطوير الذاتي (العلم الفردي حول العمل) خارج أوقات العمل	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.286** .000 383	.340** .000 383	.399** .000 383	.464** .000 383	.421** .000 383	1.000 .000 383	.634** .000 383
	استثمار رأس المال البشري	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.713** .000 383	.755** .000 383	.742** .000 383	.737** .000 383	.705** .000 383	.634** .000 383	1.000 .000 383

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

الملاحق رقم (17): معامل ارتباط سبيرمان بين بعد امحافظة على رأس المال البشري وعباراته

Correlations

		المعلمين يتقن وتبادلون معارفهم وتجرباتهم ومهاراتهم مع زملائهم في العمل	المعلمين يقوم بالمؤسسه بالمشاركه في تقديم مدى تأثير البرامج التدريبية على مهاراتهم	المعلمين يشعر بالرضا عن المكافآت التي يحصلون عليها مقابل أفكارهم الجديده والمبتكره	وتقدير احترامهم بالمعلمين الموهوبين من قبل المسؤولين المباشرين عنهم في العمل	مهارات تفق وخرات المعلمين الإبداعية مع المناصب التي يشغلونها	البرامج تتميز التدريبية والتعليمية بالدائمه بشكل يحدد مهاراتهم ومعارفهم المعلميه	تتخصص بهم ومعالجة المشاكل الصحيه التي قد تؤثر على مهاراتهم ومعارف المعلمين أثناء أدائهم عملهم	المحافظه على رأس س_المال_البشري
Spearmen's rho	معارفهم ويتبادلون المعلمين يتقن وتجرباتهم ومهاراتهم مع زملائهم في العمل	1.000	.554**	.560**	.452**	.516**	.416**	.368**	.705**
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	في المشاركه بالمؤسسه المعلمين يقوم تقديم مدى تأثير البرامج التدريبية على مهاراتهم	.554**	1.000	.578**	.600**	.532**	.550**	.393**	.773**
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	المكافآت عن بالرضا المعلمين يشعر التي يحصلون عليها مقابل أفكارهم الجديده والمبتكره	.560**	.578**	1.000	.573**	.615**	.472**	.474**	.769**
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	الموهوبين المعلمين وتقدر احترامهم من قبل المسؤولين المباشرين عنهم في العمل	.452**	.600**	.573**	1.000	.547**	.556**	.441**	.723**
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	المعلمين وخرات مهارات تفق الإبداعية مع المناصب التي يشغلونها	.516**	.532**	.615**	.547**	1.000	.625**	.555**	.781**
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	والعليمه التدريبية البرامج تتميز بالدائمه بشكل يحدد مهاراتهم ومعارفهم المعلميه	.416**	.550**	.472**	.556**	.625**	1.000	.533**	.724**
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	الصحيه المشاكل ومعالجة تخصص بهم التي قد تؤثر على مهاراتهم ومعارف المعلمين أثناء أدائهم عملهم	.368**	.393**	.474**	.441**	.555**	.533**	1.000	.643**
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383
	المحافظه على رأس المال البشري	.705**	.773**	.769**	.723**	.781**	.724**	.643**	1.000
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	383	383	383	383	383	383	383	383

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

الملحق رقم (18): معاملات الارتباط بيرسون بين الأبعاد والمتغيرات التي تنتمي إليها (المحور الذي تمثله)

1- ارتباط بيرسون لمختلف أبعاد أنماط القيادة الإدارية الحديثة بمتغير أنماط القيادة الإدارية الحديثة

Correlations

		القيادة_التشاركية	القيادة_الروحية	القيادة_الأصبغة	القيادة_الإخاتيه	انماط_القيادة_الحديثه
القيادة_التشاركية	Pearson Correlation	1	,752**	,688**	,607**	,877**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	383	383	383	383	383
القيادة_الروحية	Pearson Correlation	,752**	1	,765**	,681**	,913**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	383	383	383	383	383
القيادة_الأصبغة	Pearson Correlation	,688**	,765**	1	,658**	,895**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	383	383	383	383	383
القيادة_الإخاتيه	Pearson Correlation	,607**	,681**	,658**	1	,819**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	383	383	383	383	383
انماط_القيادة_الحديثه	Pearson Correlation	,877**	,913**	,895**	,819**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	383	383	383	383	383

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

2- ارتباط بيرسون لمختلف أبعاد تنمية رأس المال البشري بمتغير تنمية رأس المال البشري

Correlations

		جذب_رأس_المال_البشري	تنشيط_رأس_المال_البشري	استثمار_رأس_المال_البشري	المحافظة_على_رأس_المال_البشري	تنمية_رأس_المال_البشري
جذب_رأس_المال_البشري	Pearson Correlation	1	,703**	,659**	,575**	,843**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	383	383	383	383	383
تنشيط_رأس_المال_البشري	Pearson Correlation	,703**	1	,761**	,636**	,893**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	383	383	383	383	383
استثمار_رأس_المال_البشري	Pearson Correlation	,659**	,761**	1	,718**	,900**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	383	383	383	383	383
المحافظة_على_رأس_المال_البشري	Pearson Correlation	,575**	,636**	,718**	1	,842**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	383	383	383	383	383
تنمية_رأس_المال_البشري	Pearson Correlation	,843**	,893**	,900**	,842**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	383	383	383	383	383

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

الملاحق رقم (19): معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة ومحتوى الاستبيان ككل

Correlations

		القيادة_التشاركية	القيادة_الروحية	القيادة_الأصيلة	القيادة_الإخائية	جذب_رأس_المال_التشري	تنشيط_رأس_المال_التشري	استثمار_رأس_المال_ل_التشري	المساهمة_على_رأ_س_المال_التشري	total
القيادة_التشاركية	Pearson Correlation	1	.752**	.688**	.607**	.600**	.621**	.566**	.577**	.820**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383	383
القيادة_الروحية	Pearson Correlation	.752**	1	.765**	.681**	.637**	.656**	.612**	.579**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383	383
القيادة_الأصيلة	Pearson Correlation	.688**	.765**	1	.658**	.586**	.652**	.597**	.565**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383	383
القيادة_الإخائية	Pearson Correlation	.607**	.681**	.658**	1	.634**	.568**	.544**	.583**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383	383
جذب_رأس_المال_التشري	Pearson Correlation	.600**	.637**	.586**	.634**	1	.703**	.659**	.575**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383	383
تنشيط_رأس_المال_التشري	Pearson Correlation	.621**	.656**	.652**	.568**	.703**	1	.761**	.636**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383	383
استثمار_رأس_المال_التشري	Pearson Correlation	.566**	.612**	.597**	.544**	.659**	.761**	1	.718**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383	383
المساهمة_على_رأس_المال_التشري	Pearson Correlation	.577**	.579**	.565**	.583**	.575**	.636**	.718**	1	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	383	383	383	383	383	383	383	383	383
total	Pearson Correlation	.820**	.857**	.835**	.785**	.818**	.854**	.832**	.796**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	383	383	383	383	383	383	383	383	383

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

الملحق رقم (20): اختبار Cronbach's Alpha لأنماط القيادة الإدارية الحديثة

Reliability

Scale: معامل الثبات القيادة التشاركية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	383	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	383	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	7

Scale: معامل الثبات القيادة الروحية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	383	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	383	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	6

Scale: معامل الثبات القيادة الأصيلة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	383	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	383	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	6

Scale: معامَل الثبات القيادة الأخلاقية**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	383	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	383	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	7

الملحق رقم (21): اختبار Cronbach's Alpha لأبعاد تنمية رأس المال البشري

Reliability**Scale:** معامل ثبات جذب رأس المال البشري**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	383	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	383	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	6

Reliability**Scale:** معامل ثبات تنشيط رأس المال البشري**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	383	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	383	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	7

Reliability

Scale: معامل ثبات استثمار رأس المال البشري

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	383	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	383	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	6

Scale: معامل ثبات المحافظة على رأس المال البشري

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	383	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	383	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	7

الملحق رقم (22): معامل ثبات Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان

Reliability

Scale: معامل ثبات انماط القيادة الادارية الحديثة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	383	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	383	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	26

Scale: معامل ثبات تنمية رأس المال البشري

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	383	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	383	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	26

الملحق رقم (23): اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4	
N	383	383	383	383	383	383	383	383	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,7094	3,8329	3,7633	3,5860	3,7620	3,7894	3,7956	3,7922
	Std. Deviation	,65907	,61356	,68226	,50761	,66665	,69979	,65791	,67747
Most Extreme Differences	Absolute	,206	,210	,205	,213	,235	,227	,204	,237
	Positive	,100	,098	,092	,119	,112	,097	,092	,093
	Negative	-,206	-,210	-,205	-,213	-,235	-,227	-,204	-,237
Test Statistic	,206	,210	,205	,213	,235	,227	,204	,237	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

الملحق رقم (24): إختبار t: One-Sample Statistics للقيادة التشاركية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أكثر وتحقق تقديم على العاملين أحسن مما يتوقعون في عملهم	383	3.567	.9323	.0476
اساليب تجريبه على العاملين أشجع جديده في العمل	383	3.697	.8104	.0414
للعامل التعويضات من المزيد أهم عندما يؤدي العمل المنفق عليه بشكل جيد	383	3.676	.8889	.0454
تحديد عمليه في العاملين أشرك الاهداف المتعلقة بأدائي	383	3.702	.8833	.0451
تاركا للعمل شاملا تصورا أهم الهامش الاكبر للعاملين لتنفيذه	383	3.755	.7605	.0389
مع مجهوداتهم بتدقيق العاملين أصح زما-تهم كفريق عمل	383	3.825	.8207	.0419
بصل لا عندما العامل وأوتب أشير عمله الى المستوى المطلوب	383	3.744	.7942	.0406
القيادة_التشاركية	383	3.7094	.65907	.03368

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أكثر وتحقق تقديم على العاملين أحسن مما يتوقعون في عملهم	11.893	382	.000	.5666	.473	.660
اساليب تجريبه على العاملين أشجع جديده في العمل	16.835	382	.000	.6971	.616	.779
للعامل التعويضات من المزيد أهم عندما يؤدي العمل المنفق عليه بشكل جيد	14.888	382	.000	.6762	.587	.766
تحديد عمليه في العاملين أشرك الاهداف المتعلقة بأدائي	15.561	382	.000	.7023	.614	.791
تاركا للعمل شاملا تصورا أهم الهامش الاكبر للعاملين لتنفيذه	19.418	382	.000	.7546	.678	.831
مع مجهوداتهم بتدقيق العاملين أصح زما-تهم كفريق عمل	19.675	382	.000	.8251	.743	.908
بصل لا عندما العامل وأوتب أشير عمله الى المستوى المطلوب	18.337	382	.000	.7441	.664	.824
القيادة_التشاركية	21.066	382	.000	.70944	.6432	.7757

الملحق رقم (25): إختبار t: One-Sample Statistics للقيادة الروحية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
للعاملين وجاذبه واضحه رويته أهدم	383	3.755	.7909	.0404
وأنا ،وبالمؤسسة بنفسى إيمان لاي مسعد "للفعل كل ما يتطلب الأمر" لضمان إنجاز مهماتي	383	3.880	.8097	.0414
أجل من الشخصيه مصالحي أجاوز المصلحه العامه	383	3.807	.8340	.0426
نتبعه الذي الانجاه نفس في أسير المنظمه هولاء وعماء	383	3.838	.7691	.0393
أعمالهم بأن الشعور على العاملین احفز ذات مغزى شخصي بالنسبه لهم	383	3.830	.8281	.0423
في مهم شخص "كعضو العامل أهدم المؤسسة"	383	3.888	.8347	.0427
القاده_الروحيه	383	3.8329	.61356	.03135

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
للعاملين وجاذبه واضحه رويته أهدم	18.672	382	.000	.7546	.675	.834
وأنا ،وبالمؤسسة بنفسى إيمان لاي مسعد "للفعل كل ما يتطلب الأمر" لضمان إنجاز مهماتي	21.266	382	.000	.8799	.799	.961
أجل من الشخصيه مصالحي أجاوز المصلحه العامه	18.932	382	.000	.8068	.723	.891
نتبعه الذي الانجاه نفس في أسير المنظمه هولاء وعماء	21.326	382	.000	.8381	.761	.915
أعمالهم بأن الشعور على العاملین احفز ذات مغزى شخصي بالنسبه لهم	19.622	382	.000	.8303	.747	.913
في مهم شخص "كعضو العامل أهدم المؤسسة"	20.813	382	.000	.8877	.804	.972
القاده_الروحيه	26.567	382	.000	.83290	.7713	.8945

الملاحق رقم (26): اختبار t: One-Sample Statistics للقيادة الأصيلة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أریده عما بالصبط راعداً أنا	383	3.650	.9532	.0487
أخفيها ولا الصعيه بالحفاق أعر ف	383	3.809	.8907	.0455
الاعمال مع نوافي معتقدات أظهر والاجراءات التي أقوم بها	383	3.809	.8937	.0457
تتحدى التي النظر وجهات الفمس موافقي المنجذره (العميقه)	383	3.770	.8278	.0423
تقديم لإعاده المناسب الوقت أ علم موافقي بشأن القضايا المهمه	383	3.757	.8257	.0422
اتخاذ تأثير لكيفيه فهمي مدى أ بدي اجراءات معينه على الاخرين	383	3.783	.8298	.0424
القياده_ الأصيله	383	3.7633	.68226	.03486

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أریده عما بالصبط راعداً أنا	13.347	382	.000	.6501	.554	.746
أخفيها ولا الصعيه بالحفاق أعر ف	17.783	382	.000	.8094	.720	.899
الاعمال مع نوافي معتقدات أظهر والاجراءات التي أقوم بها	17.725	382	.000	.8094	.720	.899
تتحدى التي النظر وجهات الفمس موافقي المنجذره (العميقه)	18.209	382	.000	.7702	.687	.853
تقديم لإعاده المناسب الوقت أ علم موافقي بشأن القضايا المهمه	17.947	382	.000	.7572	.674	.840
اتخاذ تأثير لكيفيه فهمي مدى أ بدي اجراءات معينه على الاخرين	18.474	382	.000	.7833	.700	.867
القياده_ الأصيله	21.894	382	.000	.76327	.6947	.8318

الملحق رقم (27): إختبار t: One-Sample Statistics للقيادة الأخلاقية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بشعر لا وكيف يشعر كيف مهمم انا العاملین	383	3.619	.9685	.0495
عن المسؤولیه لدي العاملین أحمل المشاكل التي ليس لدي سبطره عليها	383	3.705	.9261	.0473
تدوير: الإستداده بفضایا اهماما أظهر البقايا الصناعیه، الحفاظ على البینه..	383	3.828	.8448	.0432
عبر سلوكه المحتمله العواهب أوضح اخافی بصدور من العاملین	383	3.851	.8098	.0414
بناء بتصرفون الذي العاملین أمدح على الارشادات الاخافیه	383	3.807	.8618	.0440
هو من للعاملین أوضح العمل في المسؤول وعن ماذا	383	3.856	.7812	.0399
العاملین طرف من نفه محل شخص أنا وأه بوعودي	383	3.846	.8088	.0413
البقايا_ الاخافیه	383	3.5860	.50761	.02594

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بشعر لا وكيف يشعر كيف مهمم انا العاملین	12.503	382	.000	.6188	.521	.716
عن المسؤولیه لدي العاملین أحمل المشاكل التي ليس لدي سبطره عليها	14.896	382	.000	.7050	.612	.798
تدوير: الإستداده بفضایا اهماما أظهر البقايا الصناعیه، الحفاظ على البینه..	19.174	382	.000	.8277	.743	.913
عبر سلوكه المحتمله العواهب أوضح اخافی بصدور من العاملین	20.570	382	.000	.8512	.770	.933
بناء بتصرفون الذي العاملین أمدح على الارشادات الاخافیه	18.321	382	.000	.8068	.720	.893
هو من للعاملین أوضح العمل في المسؤول وعن ماذا	21.455	382	.000	.8564	.778	.935
العاملین طرف من نفه محل شخص أنا وأه بوعودي	20.468	382	.000	.8460	.765	.927
البقايا_ الاخافیه	22.592	382	.000	.58598	.5350	.6370

الملحق رقم (28): اختبار t: One-Sample Statistics لجذب رأس المال البشري

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
من دفعاتهم في المتميزون بتقديم أصحاب الشهادات الأكاديمية لطلب العمل لدينا بالمؤسسة	383	3.577	.9808	.0501
من معتبره نسبة الشرح حديثي يمثل الخريجين المتقدمين للوظيفة في المؤسسة	383	3.749	.8312	.0425
دوي الأفراد المؤسسة تستقبل الخدمات الطويلة من أجل تعيينهم في المناصب الحساسة (لاستفاده من خبراتهم)	383	3.820	.8661	.0443
دوي من معتبره نسبة المؤسسة تجذب الخصائص الإبداعية المتميزة للعمل لديها	383	3.807	.7721	.0395
الأفراد أكثر بين من الموهوبين يعتبر إقبالاً على طلب العمل بمؤسستنا	383	3.770	.7856	.0401
بالمؤسسة المستفيدين الأفراد بتمتع بحالة صحية جيدة	383	3.849	.8206	.0419
جذب رأس المال البشري	383	3.7620	.66665	.03406

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
من دفعاتهم في المتميزون بتقديم أصحاب الشهادات الأكاديمية لطلب العمل لدينا بالمؤسسة	11.514	382	.000	.5770	.478	.676
من معتبره نسبة الشرح حديثي يمثل الخريجين المتقدمين للوظيفة في المؤسسة	17.643	382	.000	.7493	.666	.833
دوي الأفراد المؤسسة تستقبل الخدمات الطويلة من أجل تعيينهم في المناصب الحساسة (لاستفاده من خبراتهم)	18.525	382	.000	.8198	.733	.907
دوي من معتبره نسبة المؤسسة تجذب الخصائص الإبداعية المتميزة للعمل لديها	20.451	382	.000	.8068	.729	.884
الأفراد أكثر بين من الموهوبين يعتبر إقبالاً على طلب العمل بمؤسستنا	19.187	382	.000	.7702	.691	.849
بالمؤسسة المستفيدين الأفراد بتمتع بحالة صحية جيدة	20.238	382	.000	.8486	.766	.931
جذب رأس المال البشري	22.368	382	.000	.76197	.6950	.8289

الملحق رقم (29): إختبار t: One-Sample Statistics لتنشيط رأس المال البشري

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
جلبا العاملين ومهارات مواهب تظهر في أداءهم لأعمالهم (يقومون بتوظيفها) تطويره إبداعية أفكار العاملين بطرح عدد مشاركتهم في الاجتماعات واللقاءات	383	3.752	.9029	.0461
العاملين مواهب المؤسسة تكتشف بفضل تسخيرها لمجموعه من الخبراء المختصين الذين يعتمدون أساليب حديثة من اجل ذلك	383	3.854	.8022	.0410
أجل من بينهم فيما العاملين بندهن طرح أفكار إبداعية وتطويره في وظائفهم	383	3.807	.8709	.0445
تزيد ومحتوية مادية حوافز تقدم رعبهم في توظيف المزيد من المهارات في عملهم	383	3.828	.7904	.0404
من يقوم رياضى نادي بالمؤسسة يوجد خالته العاملين بتدريبات ترفع لياقاتهم البدنية ومستويات تركيزهم	383	3.802	.8328	.0426
متطلبات مواكبه على العاملين بحر العصر من خال الاستمرار في توظيف مهارات التفكير الخلاق تنشيط رأس المال البشري	383	3.731	.9171	.0469
	383	3.796	.8471	.0433
	383	3.7956	.65791	.03362

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
جلبا العاملين ومهارات مواهب تظهر في أداءهم لأعمالهم (يقومون بتوظيفها) تطويره إبداعية أفكار العاملين بطرح عدد مشاركتهم في الاجتماعات واللقاءات	16.298	382	.000	.7520	.661	.843
العاملين مواهب المؤسسة تكتشف بفضل تسخيرها لمجموعه من الخبراء المختصين الذين يعتمدون أساليب حديثة من اجل ذلك	20.829	382	.000	.8538	.773	.934
أجل من بينهم فيما العاملين بندهن طرح أفكار إبداعية وتطويره في وظائفهم	18.131	382	.000	.8068	.719	.894
تزيد ومحتوية مادية حوافز تقدم رعبهم في توظيف المزيد من المهارات في عملهم	20.494	382	.000	.8277	.748	.907
من يقوم رياضى نادي بالمؤسسة يوجد خالته العاملين بتدريبات ترفع لياقاتهم البدنية ومستويات تركيزهم	18.837	382	.000	.8016	.718	.885
متطلبات مواكبه على العاملين بحر العصر من خال الاستمرار في توظيف مهارات التفكير الخلاق تنشيط رأس المال البشري	15.600	382	.000	.7311	.639	.823
	18.398	382	.000	.7963	.711	.881
	23.666	382	.000	.79560	.7295	.8617

الملحق رقم (30): إختبار t: One-Sample Statistics للإستثمار في رأس المال البشري

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
دورات إلى العمل في العاملين يخضع أعمالهم متطلبات مع تتوافق تكوينية	383	3.749	.9378	.0479
داخل عالية جودة ذو تعليم العمال يتلقى المؤسسة	383	3.799	.9059	.0463
على المؤسسة في العمال تدريب يتم يعزز بما أكفاء مدربين لدى العمل العملية مهاراتهم	383	3.843	.9104	.0465
تدريبهم جودة تعزيز في العاملين يشارك احتياجاتهم تحديد في المشاركة خلال من التدريبية	383	3.775	.8960	.0458
الذين) تدريب المتخلفين العمال يخضع دورات الى (متدنية نتائج على حصولا إضافية استدرابية	383	3.755	.8636	.0441
من مهاراتهم زيادة على العاملين يعمل حول الفردي التعلم) الذاتي التطوير خلال العمل أوقات خارج (العمل	383	3.815	.8948	.0457
البشري_المال_رأس_استثمار	383	3.7894	.69979	.03576

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
دورات إلى العمل في العاملين يخضع تكوينية تتوافق مع متطلبات أعمالهم	15.638	382	.000	.7493	.655	.844
داخل عالية جودة ذو تعليم العمال يتلقى المؤسسة	17.259	382	.000	.7990	.708	.890
على المؤسسة في العمال تدريب يتم العمل لدى مدربين أكفاء بما يعزز مهاراتهم العملية	18.129	382	.000	.8433	.752	.935
جودة تعزيز في العاملين يشارك تدريبهم من خلال المشاركة في تحديد احتياجاتهم التدريبية	16.937	382	.000	.7755	.685	.865
الذين) تدريب المتخلفين العمال يخضع حصولا على نتائج متدنية) الى دورات استدرابية إضافية	17.099	382	.000	.7546	.668	.841
من مهاراتهم زيادة على العاملين يعمل خلال التطوير الذاتي (التعلم الفردي حول العمل) خارج أوقات العمل	17.817	382	.000	.8146	.725	.905
استثمار_رأس_المال_البشري	22.076	382	.000	.78938	.7191	.8597

الملحق رقم (31): إختبار t: One-Sample Statistics للمحافظة رأس المال البشري

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
معارفهم ويتبادلون العاملين بشر وخبراتهم ومهاراتهم مع زملائهم في العمل	383	3.648	.9342	.0477
في المشاركة بالمؤسسة العاملين يقوم تقديم مدى تأثير البرامج التدريبية على مهاراتهم	383	3.804	.8688	.0444
المكافآت عن الرضا العاملين بتسر التي يحصلون عليها مقابل أفكارهم الجديدة والمتجددة	383	3.794	.8931	.0456
الموهوبين العاملين وتقدير احترام يتم من قبل المسؤولين الممارسين عنهم في العمل	383	3.820	.7936	.0405
العاملين وخبرات مهارات تنفق الإبداع مع المناصب التي يشغلونها	383	3.807	.8709	.0445
والعلمية التدريبية البرامج تتميز بالحدائق بشكل يحدد مهاراتهم ومعارفهم العملية	383	3.807	.8434	.0431
الصحة المشاكل ومعالجة تشخيص يتم التي قد تؤثر على مهارات ومعارف العاملين أثناء أداؤهم عملهم	383	3.867	.8982	.0459
المحافظة على رأس المال البشري	383	3.7922	.67747	.03462

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
معارفهم ويتبادلون العاملين بشر وخبراتهم ومهاراتهم مع زملائهم في العمل	13.564	382	.000	.6475	.554	.741
في المشاركة بالمؤسسة العاملين يقوم تقديم مدى تأثير البرامج التدريبية على مهاراتهم	18.116	382	.000	.8042	.717	.891
المكافآت عن الرضا العاملين بتسر التي يحصلون عليها مقابل أفكارهم الجديدة والمتجددة	17.393	382	.000	.7937	.704	.883
الموهوبين العاملين وتقدير احترام يتم من قبل المسؤولين الممارسين عنهم في العمل	20.218	382	.000	.8198	.740	.900
العاملين وخبرات مهارات تنفق الإبداع مع المناصب التي يشغلونها	18.131	382	.000	.8068	.719	.894
والعلمية التدريبية البرامج تتميز بالحدائق بشكل يحدد مهاراتهم ومعارفهم العملية	18.722	382	.000	.8068	.722	.892
الصحة المشاكل ومعالجة تشخيص يتم التي قد تؤثر على مهارات ومعارف العاملين أثناء أداؤهم عملهم	18.886	382	.000	.8668	.777	.957
المحافظة على رأس المال البشري	22.886	382	.000	.79224	.7242	.8603

الملحق رقم (32): تقدير Maximum Likelihood لبراميترات النموذج الأولي المقترح لقياس تاثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجمع كوندور

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X4 <--- X2	1,694	,220	7,690	***	
X1 <--- X3	,664	,036	18,509	***	
Y1 <--- X4	,833	,052	16,020	***	
Y2 <--- Y1	,774	,096	8,069	***	
Y2 <--- X4	,241	,095	2,530	,011	
Y2 <--- X1	,432	,070	6,208	***	
Y4 <--- X3	,031	,062	,508	,611	
Y4 <--- Y3	,525	,043	12,231	***	
Y4 <--- X1	,154	,048	3,211	,001	
Y4 <--- X2	-,002	,061	-,035	,972	
Y4 <--- X4	,260	,066	3,915	***	
X3 <--- X4	1,511	,090	16,873	***	
X4 <--- X3	-1,329	,247	-5,372	***	
Y2 <--- Y3	-,629	,159	-3,946	***	
Y3 <--- Y2	,877	,047	18,670	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X4 <--- X2	2,047
X1 <--- X3	,688
Y1 <--- X4	,634
Y2 <--- Y1	,771
Y2 <--- X4	,183
Y2 <--- X1	,426
Y4 <--- X3	,033
Y4 <--- Y3	,507
Y4 <--- X1	,155
Y4 <--- X2	-,002
Y4 <--- X4	,202
X3 <--- X4	1,124
X4 <--- X3	-1,786
Y2 <--- Y3	-,595
Y3 <--- Y2	,927

الملحق (33): مؤشرات اختبار جودة مطابقة النموذج الأولي المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري مع بيانات مجمع كوندور

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	23	218,942	13	,000	16,842
Saturated model	36	,000	0		
Independence model	8	2281,106	28	,000	81,468

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,055	,885	,681	,319
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,236	,260	,048	,202

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,904	,793	,909	,803	,909
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,464	,420	,422
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	205,942	161,656	257,668
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2253,106	2100,084	2413,463

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,573	,539	,423	,675
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	5,971	5,898	5,498	6,318

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,204	,180	,228	,000
Independence model	,459	,443	,475	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	264,942	266,052	355,747	378,747
Saturated model	72,000	73,737	214,129	250,129
Independence model	2297,106	2297,492	2328,690	2336,690

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,694	,578	,829	,696
Saturated model	,188	,188	,188	,193
Independence model	6,013	5,613	6,433	6,014

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	40	49
Independence model	7	9

الملحق (34): تعديلات مقترحة للنموذج الأولي لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري من أجل مطابقة بيانات مجمع كوندور

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change
e2 <-->	X2	27,045	,084
e2 <-->	e6	23,404	,077
e7 <-->	X2	37,073	,091
e7 <-->	e1	29,309	-,103
e7 <-->	e6	27,922	-,078
e7 <-->	e2	11,854	,043
e3 <-->	X2	6,349	,052
e3 <-->	e6	17,070	,085
e3 <-->	e7	12,019	-,056

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change
Y1 <--->	X2	27,045	,224
Y1 <--->	X3	18,376	,166
Y1 <--->	X1	29,674	,218
X1 <--->	X2	37,073	,243
X1 <--->	X4	17,357	,201
X1 <--->	Y1	28,130	,195
Y2 <--->	X2	6,349	,139
Y2 <--->	X3	13,403	,182

الملحق (35): مؤشرات اختبار جودة مطابقة النموذج المعدل المقترح لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري مع بيانات مجمع كوند

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	6,558
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2253,106	2100,084	2413,463

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,013	,000	,000	,017
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	5,971	5,898	5,498	6,318

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,000	,000	,050	,952
Independence model	,459	,443	,475	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	62,858	64,257	177,351	206,351
Saturated model	72,000	73,737	214,129	250,129
Independence model	2297,106	2297,492	2328,690	2336,690

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,165	,170	,187	,168
Saturated model	,188	,188	,188	,193
Independence model	6,013	5,613	6,433	6,014

و

Model Fit Summary**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	29	4,858	7	,677	,694
Saturated model	36	,000	0		
Independence model	8	2281,106	28	,000	81,468

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,004	,997	,984	,194
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,236	,260	,048	,202

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,998	,991	1,001	1,004	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,250	,249	,250
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

)

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	1107	1453
Independence model	7	9

ملحق رقم (36): تقدير التأثيرات المباشرة لأنماط القيادة الادارية الحديثة على أبعاد تنمية رأس المال البشري

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X4	X3	X1	Y1	Y3	Y2
X4	2,047	,000	-1,786	,000	,000	,000	,000
X3	,000	1,124	,000	,000	,000	,000	,000
X1	,736	,000	,021	,000	,000	,000	,000
Y1	,254	,337	,000	,205	,000	,000	,000
Y3	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,928
Y2	,206	,388	,000	,166	,649	-,573	,000
Y4	-,002	,195	,032	,150	,000	,509	,000

Standardized Direct Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	X2	X4	X3	X1	Y1	Y3	Y2
X4	,006	...	,005
X3	...	,003
X1	,004	...	,892
Y1	,005	,003	...	,013
Y3	,003
Y2	,100	,004	...	,104	,005	,004	...
Y4	,977	,003	,671	,010	...	,002	...

ملحق رقم (37): تقدير التأثيرات غير المباشرة لأنماط القيادة الادارية الحديثة على أبعاد تنمية رأس المال البشري

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X4	X3	X1	Y1	Y3	Y2
X4	-1,367	-,668	1,192	,000	,000	,000	,000
X3	,765	-,750	-,668	,000	,000	,000	,000
X1	,016	,008	-,014	,000	,000	,000	,000
Y1	,383	-,223	-,199	,000	,000	,000	,000
Y3	,611	,124	-,217	,181	,393	-,347	-,322
Y2	,452	-,255	-,234	,029	-,225	,199	-,347
Y4	,581	-,054	-,247	,092	,200	-,177	,308

Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	X2	X4	X3	X1	Y1	Y3	Y2
X4	,005	,006	,005
X3	,005	,005	,006
X1	,908	,908	,885
Y1	,003	,004	,002
Y3	,005	,002	,004	,002	,005	,003	,003
Y2	,005	,014	,004	,843	,003	,004	,003
Y4	,005	,429	,006	,002	,003	,002	,003

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e7 <--> e1	,092	,043	2,135	,033	
e3 <--> e6	,127	,033	3,846	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
e7 <--> e1	,275
e3 <--> e6	,320

ملحق رقم (38): تقدير التأثيرات الكلية لأنماط القيادة الادارية الحديثة على أبعاد تنمية رأس المال البشري

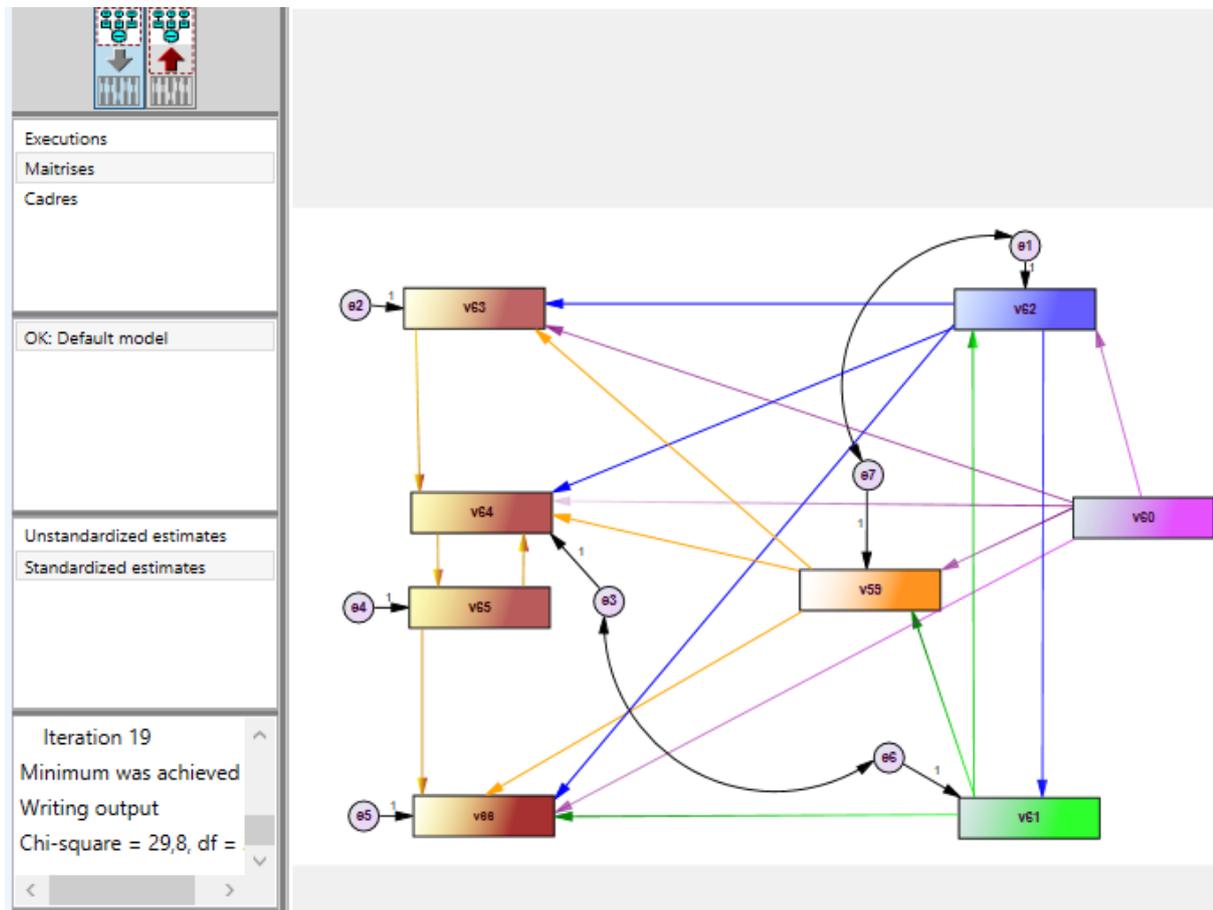
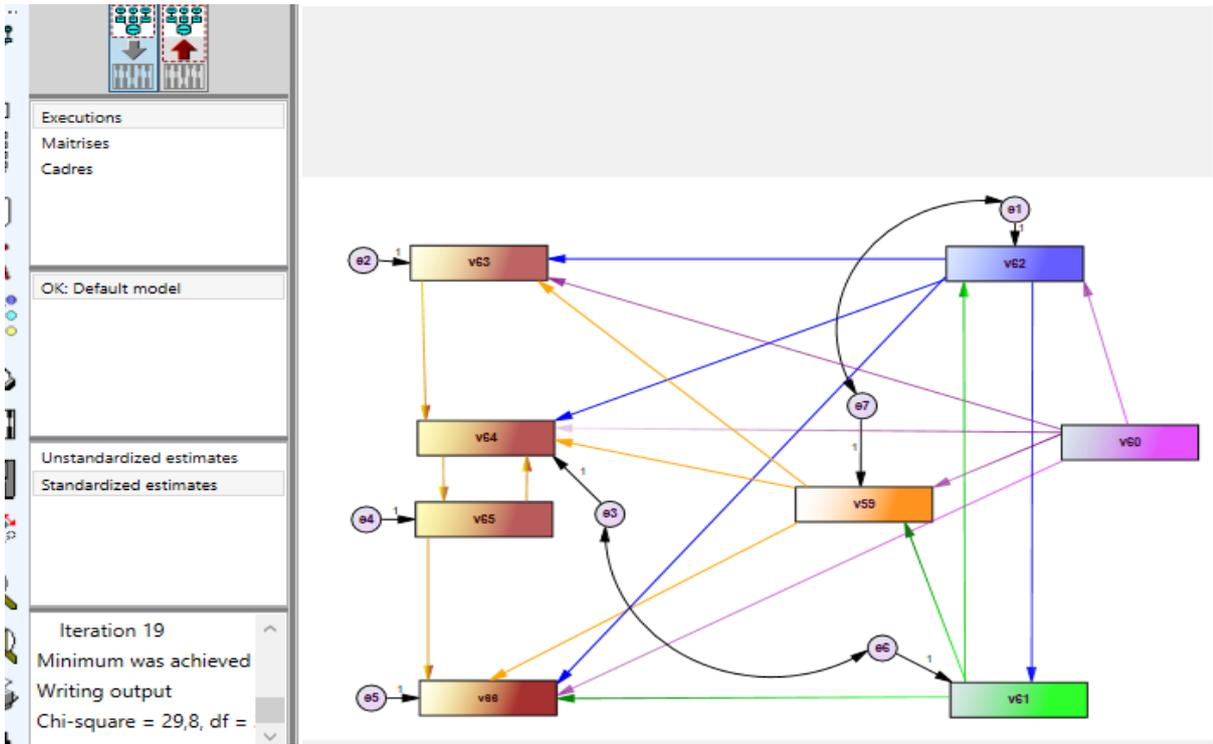
Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

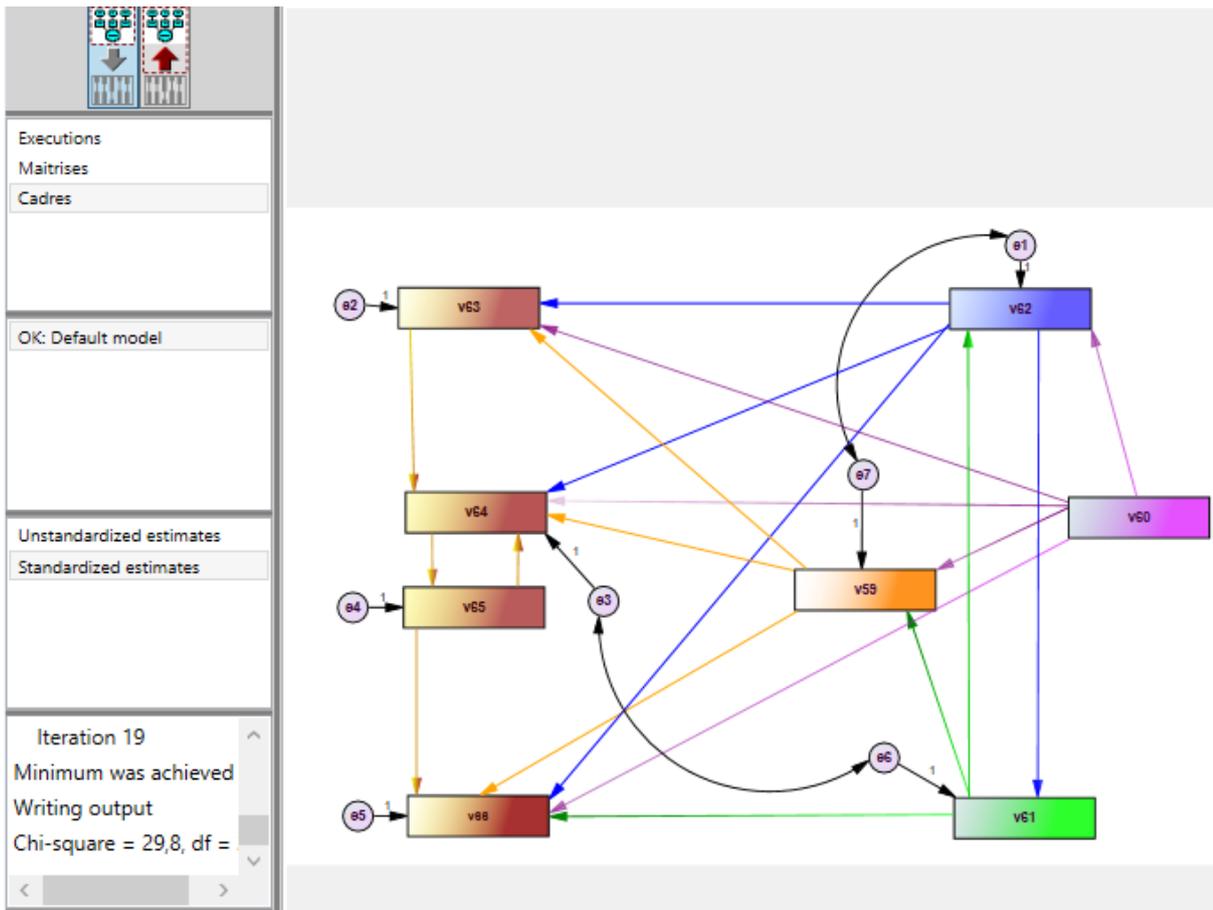
	X2	X4	X3	X1	Y1	Y3	Y2
X4	,681	-,668	-,594	,000	,000	,000	,000
X3	,765	,374	-,668	,000	,000	,000	,000
X1	,752	,008	,007	,000	,000	,000	,000
Y1	,637	,114	-,199	,205	,000	,000	,000
Y3	,611	,124	-,217	,181	,393	-,347	,606
Y2	,659	,133	-,234	,195	,424	-,374	-,347
Y4	,579	,141	-,215	,242	,200	,332	,308

Standardized Total Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	X2	X4	X3	X1	Y1	Y3	Y2
X4	,006	,006	,004
X3	,005	,004	,006
X1	,002	,908	,908
Y1	,003	,002	,002	,013
Y3	,005	,002	,004	,002	,005	,003	,005
Y2	,005	,002	,004	,002	,007	,003	,003
Y4	,006	,003	,002	,001	,003	,002	,003

الملحق رقم (39): النموذج المقترح متعدد المستويات لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري حسب المجموعات (تنفيذيين، أعوان تحكم، إدارات)





الملحق رقم (40): مؤشرات جودة النموذج المقترح متعدد المستويات لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في مجمّع كوندور حسب المجموعات (تنفيذيين، أعوان تحكم، إدارات)

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	87	29,844	21	,095	1,421
Saturated model	108	,000	0		
Independence model	24	2368,715	84	,000	28,199

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,013	,981	,904	,191
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,243	,257	,045	,200

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,987	,950	,996	,985	,996
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,250	,247	,249
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	8,844	,000	27,442
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2284,715	2129,651	2447,124

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,079	,023	,000	,072
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	6,233	6,012	5,604	6,440

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,033	,000	,059	,845
Independence model	,268	,258	,277	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	203,844	234,889		
Saturated model	216,000	254,539		
Independence model	2416,715	2425,279		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,536	,513	,585	,618
Saturated model	,568	,568	,568	,670
Independence model	6,360	5,952	6,787	6,382

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	418	498
Independence model	20	21

الملحق رقم (41): التعديلات المقترحة في النموذج متعدد المستويات لدراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في مجمّع كوندور حسب المجموعات (تنفيذيين، أعوان تحكم، إدارات)

Modification Indices (Executions - Default model)

Covariances: (Executions - Default model)

M.I. Par Change

Variances: (Executions - Default model)

M.I. Par Change

Regression Weights: (Executions - Default model)

M.I. Par Change

Modification Indices (Maitrises - Default model)

Covariances: (Maitrises - Default model)

M.I. Par Change

Variances: (Maitrises - Default model)

M.I. Par Change

Regression Weights: (Maitrises - Default model)

M.I. Par Change

Modification Indices (Cadres - Default model)

Covariances: (Cadres - Default model)

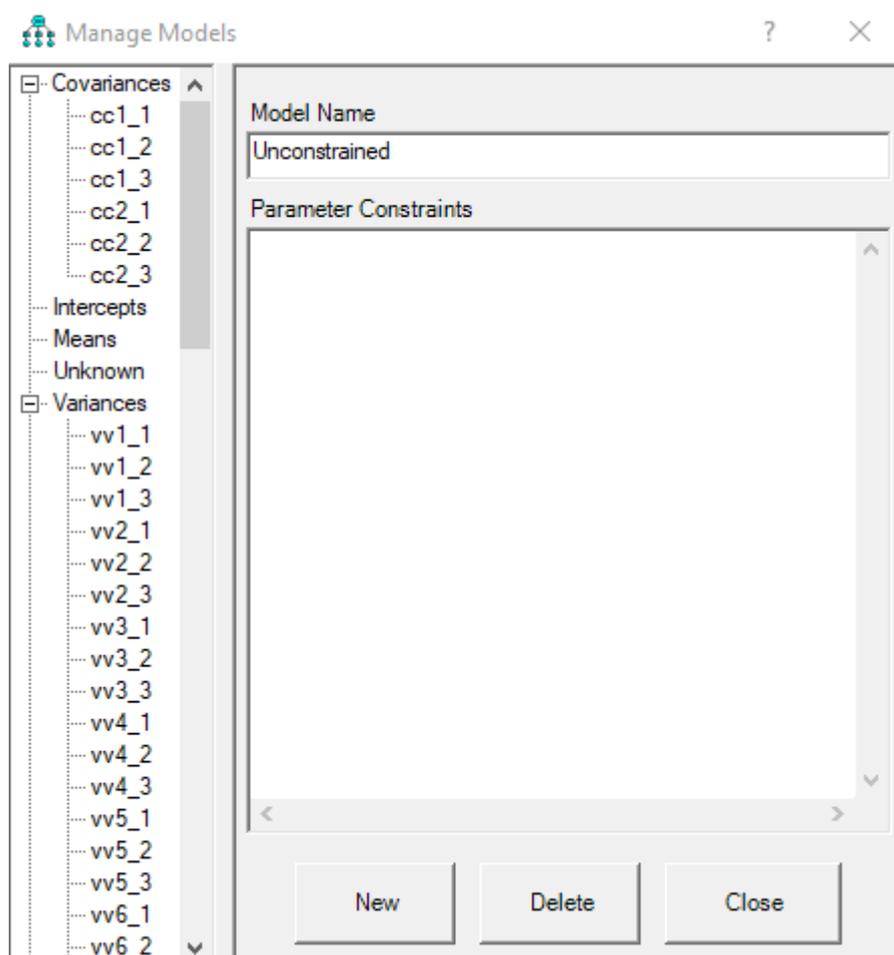
M.I. Par Change

Variances: (Cadres - Default model)

M.I. Par Change

Regression Weights: (Cadres - Default model)

M.I. Par Change



الملحق (43): مؤشرات اختبار تكافؤ الأوزان بين التنفيذيين، أعوان التحكم، الإطار

Nested Model Comparisons

Assuming model Unconstrained to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Structural weights	38	66,357	,003	,028	,028	,007	,008
Structural covariances	40	67,076	,005	,028	,029	,006	,006
Structural residuals	58	103,464	,000	,044	,044	,009	,010

Assuming model Structural weights to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Structural covariances	2	,718	,698	,000	,000	-,001	-,002
Structural residuals	20	37,106	,011	,016	,016	,002	,002

Assuming model Structural covariances to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Structural residuals	18	36,388	,006	,015	,016	,003	,004

الملحق (44): تعديلات مقترحة لتكافؤ الأوزان بين التنفيذيين، أعوان التحكم، الإطارات

Modification Indices (Executions - Structural weights)

Covariances: (Executions - Structural weights)

		M.I.	Par Change
e4 <-->	e6	4,341	-,034
e5 <-->	e6	6,333	-,043

Variances: (Executions - Structural weights)

M.I.	Par Change
------	------------

Regression Weights: (Executions - Structural weights)

M.I.	Par Change
------	------------

Modification Indices (Maitrises - Structural weights)

Covariances: (Maitrises - Structural weights)

		M.I.	Par Change
e7 <-->	v60	5,052	,046
e3 <-->	e2	4,101	-,046

Variances: (Maitrises - Structural weights)

M.I.	Par Change
------	------------

Regression Weights: (Maitrises - Structural weights)

		M.I.	Par Change
v59 <---	v60	5,052	,134
v64 <---	v63	5,272	-,191

الملحق (45): مؤشرات اختبار جودة مطابقة الاوزان بين التنفيذيين، أعوان التحكم، الإطارات بعد تحرير القيود المقترحة

Nested Model Comparisons

Assuming model Unconstrained to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural weights	34	44,757	,103	,019	,019	-,002	-,002
Structural covariances	40	67,076	,005	,028	,029	,006	,006
Structural residuals	58	103,464	,000	,044	,044	,009	,010

Assuming model Structural weights to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural covariances	6	22,319	,001	,009	,010	,008	,009
Structural residuals	24	58,707	,000	,025	,025	,012	,012

Assuming model Structural covariances to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural residuals	18	36,388	,006	,015	,016	,003	,004

الملحق(46): مؤشرات اختبار تكافؤ التغيرات البنائية بين التنفيذيين، أعوان التحكم، الإطارات

Nested Model Comparisons

Assuming model Unconstrained to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural weights	34	44,757	,103	,019	,019	-,002	-,002
Structural covariances	36	45,475	,134	,019	,019	-,004	-,004
Structural residuals	58	103,464	,000	,044	,044	,009	,010

Assuming model Structural weights to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural covariances	2	,718	,698	,000	,000	-,001	-,001
Structural residuals	24	58,707	,000	,025	,025	,012	,012

Assuming model Structural covariances to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural residuals	22	57,989	,000	,024	,025	,013	,013

الملحق(47): تعديلات مقترحة تكافؤ التغيرات البنائية بين التنفيذيين، أعوان التحكم، الإطارات

Modification Indices (Executions - Unconstrained)

Covariances: (Executions - Unconstrained)

M.I. Par Change

Variances: (Executions - Unconstrained)

M.I. Par Change

Regression Weights: (Executions - Unconstrained)

M.I. Par Change

Modification Indices (Maitrises - Unconstrained)

Covariances: (Maitrises - Unconstrained)

M.I. Par Change

Variances: (Maitrises - Unconstrained)

M.I. Par Change

Regression Weights: (Maitrises - Unconstrained)

M.I. Par Change

Modification Indices (Cadres - Unconstrained)

Covariances: (Cadres - Unconstrained)

M.I. Par Change

Variances: (Cadres - Unconstrained)

M.I. Par Change

Regression Weights: (Cadres - Unconstrained)

M.I. Par Change

الملحق(48): مؤشرات اختبار لتكافؤ البواقي البنائية بين التنفيذيين، أعوان التحكم، الإطارات

Nested Model Comparisons

Assuming model Unconstrained to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Structural weights	34	44,757	,103	,019	,019	-,002	-,002
Structural covariances	36	45,475	,134	,019	,019	-,004	-,004
Structural residuals	54	80,738	,011	,034	,034	,002	,002

Assuming model Structural weights to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Structural covariances	2	,718	,698	,000	,000	-,001	-,001
Structural residuals	20	35,982	,015	,015	,016	,004	,004

Assuming model Structural covariances to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Structural residuals	18	35,263	,009	,015	,015	,005	,006

الملحق (49): تعديلات مقترحة لتكافؤ البواقى البنائية بين التنفيذيين، أعوان التحكم، الإطارات

Modification Indices (Executions - Structural residuals)

Covariances: (Executions - Structural residuals)

	M.I.	Par Change
e5 <--> e6	5,277	-,039

Variances: (Executions - Structural residuals)

M.I.	Par Change
------	------------

Regression Weights: (Executions - Structural residuals)

M.I.	Par Change
------	------------

Modification Indices (Maitrises - Structural residuals)

Covariances: (Maitrises - Structural residuals)

M.I.	Par Change
------	------------

Variances: (Maitrises - Structural residuals)

	M.I.	Par Change
e6	5,921	,097

Regression Weights: (Maitrises - Structural residuals)

	M.I.	Par Change
v61 <--- v62	11,182	-,293

Modification Indices (Cadres - Structural residuals)

Covariances: (Cadres - Structural residuals)

	M.I.	Par Change
e2 <--> e1	6,116	,151
e4 <--> e7	5,019	,070
e3 <--> v60	4,351	-,135
e5 <--> e3	4,309	-,096

Variances: (Cadres - Structural residuals)

	M.I.	Par Change
e1	4,156	-,279
e7	4,041	,083
e2	4,191	,112

Regression Weights: (Cadres - Structural residuals)

	M.I.	Par Change
v61 <--- v62	4,256	,367
v64 <--- v60	4,351	-,364

الملحق (50): مؤشرات اختبار جودة مطابقة البوادي البنائية بين التنفيذيين، أعوان التحكم، الإطارات بعد تحرير القيود المقترحة

Nested Model Comparisons

Assuming model Unconstrained to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural weights	34	44,757	,103	,019	,019	-,002	-,002
Structural covariances	36	45,475	,134	,019	,019	-,004	-,004
Structural residuals	50	56,453	,247	,024	,024	-,007	-,008

Assuming model Structural weights to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural covariances	2	,718	,698	,000	,000	-,001	-,001

الملحق(51): التأثير الكلي في النموذج الحر للإطارات واعوان التحكم بمجمع كوندور

Standardized Total Effects (Cadres - Unconstrained)

	v60	v62	v61	v59	v63	v65	v64
v62	,787	-,599	-,572	,000	,000	,000	,000
v61	,824	,420	-,599	,000	,000	,000	,000
v59	,664	,129	,124	,000	,000	,000	,000
v63	,454	,317	-,422	,096	,000	,000	,000
v65	,417	,222	-,242	,242	,733	-,318	,635
v64	,448	,238	-,260	,260	,787	-,342	-,318
v66	,667	,174	-,007	,177	,383	,356	,331

Standardized Total Effects - Two Tailed Significance (BC) (Cadres - Unconstrained)

	v60	v62	v61	v59	v63	v65	v64
v62	,003	,004	,002
v61	,004	,005	,004
v59	,014	,675	,639
v63	,032	,009	,026	,712
v65	,009	,074	,284	,184	,002	,188	,003
v64	,007	,092	,322	,180	,004	,191	,188
v66	,003	,111	,924	,249	,001	,004	,002

Standardized Total Effects (Maitrises - Unconstrained)

	v60	v62	v61	v59	v63	v65	v64
v62	,673	-,663	-,585	,000	,000	,000	,000
v61	,763	,382	-,663	,000	,000	,000	,000
v59	,811	,019	,017	,000	,000	,000	,000
v63	,668	,112	-,182	,241	,000	,000	,000
v65	,629	,098	-,160	,199	,244	-,370	,584
v64	,679	,106	-,173	,215	,263	-,399	-,370
v66	,637	,104	-,069	,310	,109	,280	,260

Standardized Total Effects - Two Tailed Significance (BC) (Maitrises - Unconstrained)

	v60	v62	v61	v59	v63	v65	v64
v62	,003	,004	,001
v61	,005	,004	,004
v59	,004	,849	,786
v63	,004	,003	,002	,086
v65	,004	,013	,017	,018	,009	,002	,007
v64	,006	,015	,022	,020	,009	,002	,002
v66	,007	,029	,313	,002	,005	,004	,003

الملحق(52): تقدير التأثير الكلي لأنماط القيادة الادارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري في نموذج الازان،
التغيرات، الازان البنائية للإطارات واعوان التحكم بمجمع كوندور

Standardized Total Effects (Maitrises - Structural weights)

	v60	v62	v61	v59	v63	v65	v64
v62	,622	-,689	-,579	,000	,000	,000	,000
v61	,740	,370	-,689	,000	,000	,000	,000
v59	,807	,007	,006	,000	,000	,000	,000
v63	,656	,107	-,195	,237	,000	,000	,000
v65	,591	,115	-,211	,195	,267	-,340	,600
v64	,650	,127	-,232	,215	,293	-,374	-,340
v66	,575	,131	-,203	,254	,128	,317	,288

Standardized Total Effects - Two Tailed Significance (BC) (Maitrises - Structural weights)

	v60	v62	v61	v59	v63	v65	v64
v62	,005	,004	,000
v61	,005	,004	,004
v59	,003	,931	,939
v63	,003	,002	,002	,012
v65	,003	,003	,003	,001	,004	,003	,005
v64	,003	,003	,003	,001	,005	,003	,003
v66	,003	,005	,004	,003	,003	,004	,002

Standardized Total Effects (Cadres - Structural weights)

	v60	v62	v61	v59	v63	v65	v64
v62	,798	-,689	-,642	,000	,000	,000	,000
v61	,858	,334	-,689	,000	,000	,000	,000
v59	,701	,006	,005	,000	,000	,000	,000
v63	,586	,077	-,156	,220	,000	,000	,000
v65	,636	,095	-,192	,224	,559	-,340	,627
v64	,670	,100	-,203	,236	,588	-,358	-,340
v66	,638	,112	-,198	,285	,332	,392	,372

Standardized Total Effects - Two Tailed Significance (BC) (Cadres - Structural weights)

	v60	v62	v61	v59	v63	v65	v64
v62	,004	,004	,003
v61	,005	,004	,004
v59	,015	,963	,963
v63	,007	,003	,002	,015
v65	,002	,003	,003	,001	,004	,003	,003
v64	,003	,003	,003	,002	,005	,003	,003
v66	,003	,004	,002	,003	,003	,004	,003

Standardized Total Effects (Maitrises - Structural residuals)

	v60	v62	v61	v59	v63	v65	v64
v62	,683	-,627	-,569	,000	,000	,000	,000
v61	,752	,411	-,627	,000	,000	,000	,000
v59	,806	,018	,016	,000	,000	,000	,000
v63	,661	,138	-,201	,225	,000	,000	,000
v65	,619	,138	-,203	,185	,239	-,335	,607
v64	,678	,151	-,222	,203	,262	-,367	-,335
v66	,599	,162	-,207	,248	,115	,319	,291

Standardized Total Effects (Cadres - Structural residuals)

	v60	v62	v61	v59	v63	v65	v64
v62	,683	-,729	-,637	,000	,000	,000	,000
v61	,781	,310	-,729	,000	,000	,000	,000
v59	,744	,017	,015	,000	,000	,000	,000
v63	,611	,081	-,178	,218	,000	,000	,000
v65	,541	,102	-,225	,243	,659	-,335	,623
v64	,577	,109	-,240	,260	,703	-,358	-,335
v66	,541	,111	-,214	,275	,367	,370	,347

Standardized Total Effects - Two Tailed Significance (BC) (Maitrises - Structural residuals)

	v60	v62	v61	v59	v63	v65	v64
v62	,004	,008	,005
v61	,008	,002	,008
v59	,005	,735	,713
v63	,005	,001	,003	,006
v65	,003	,001	,004	,001	,003	,002	,008
v64	,005	,002	,004	,001	,005	,002	,002
v66	,003	,002	,004	,005	,003	,004	,002

Standardized Total Effects - Two Tailed Significance (BC) (Cadres - Structural residuals)

	v60	v62	v61	v59	v63	v65	v64
v62	,004	,010	,009
v61	,006	,002	,010
v59	,007	,683	,654
v63	,005	,001	,001	,007
v65	,003	,001	,001	,001	,003	,002	,007
v64	,005	,001	,002	,001	,005	,002	,002
v66	,005	,002	,001	,003	,002	,004	,002

الملحق (53): تأثير سلوكيات القادة ومسؤوليتهم في تنمية مهارات وخبرات ومعارف ومواهب العاملين

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
في المسؤول سلوكيات أن تعتقد هل العمل يؤثر * الوظيفة	383	100,0%	0	0,0%	383	100,0%

Crosstabulation هل تعتقد أن سلوكيات المسؤول في العمل تؤثر * الوظيفة

		الوظيفة	الوظيفة			Total
			تفدي عامل	تحكم عون	إطار	
في المسؤول سلوكيات أن تعتقد هل العمل يؤثر	لا	Count	79	28	2	109
		% within في المسؤول في العمل يؤثر	72,5%	25,7%	1,8%	100,0%
	نعم	Count	135	108	31	274
		% within في المسؤول في العمل يؤثر	49,3%	39,4%	11,3%	100,0%
Total		Count	214	136	33	383
		% within في المسؤول في العمل يؤثر	55,9%	35,5%	8,6%	100,0%

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الوظيفة * @01_09	383	100,0%	0	0,0%	383	100,0%

Crosstabulation @09_01 * الوظيفة

		الوظيفة	الوظيفة			Total
			تفدي عامل	تحكم عون	إطار	
@01_09	للعامل	Count	114	49	13	176
		% within الوظيفة	53,3%	36,0%	39,4%	46,0%
	المبائس للمسؤول	Count	84	84	19	187
		% within الوظيفة	39,3%	61,8%	57,6%	48,8%
	إجابته بدون	Count	16	3	1	20
		% within الوظيفة	7,5%	2,2%	3,0%	5,2%
Total		Count	214	136	33	383
		% within الوظيفة	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

الملحق(54): العزو السببي لتنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين بمجمع كوندور

Multiple Response

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
العزو ^a	74	19,3%	309	80,7%	383	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Frequencies العزو \$

	Responses	Percent of Cases	
		N	Percent
العزو ^a مهامهم لأداء العاملين استعداد درجة	60	14,2%	81,1%
العاملين طرف من المبدولة المجهودات	58	13,7%	78,4%
"لاكتائهم" العظية العاملين كدرات	66	15,6%	89,2%
العاملين بها يمر التي النفسية الحالات ,, الحزن , الفرح , الراحة , العجب "	40	9,4%	54,1%
(ينبعه) يتبداه الذي الادارية القباذه نمط المسؤولين	58	13,7%	78,4%
العاملين الرماء بين فيم التعاون	63	14,9%	85,1%
او الشهام صعوبه أو سهوله درجة الوظائف التي يقوم بها العاملين	53	12,5%	71,6%
الحظ	26	6,1%	35,1%
Total	424	100,0%	573,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Crosstabulation العزو ^ الوظيفة \$

	الوظيفة	Total
العزو ^a مهامهم لأداء العاملين استعداد درجة	Count	60
العاملين طرف من المبدولة المجهودات	Count	58
"لاكتائهم" العظية العاملين كدرات	Count	66
العاملين بها يمر التي النفسية الحالات ,, الحزن , الفرح , الراحة , العجب "	Count	40
(ينبعه) يتبداه الذي الادارية القباذه نمط المسؤولين	Count	58
العاملين الرماء بين فيم التعاون	Count	63
او الشهام صعوبه أو سهوله درجة الوظائف التي يقوم بها العاملين	Count	53
الحظ	Count	26
Total	Count	74

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

الحمد لله

«وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَشْكُرَهُ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ»

ملخص:

تلعب القيادة الإدارية دورا مهما في تحقيق الريادة والأداء المتميز في المؤسسات المعاصرة، هذا الأخير الذي لا يتحقق إلا بفعل معارف ومهارات ومواهب إبداعية عالية للعاملين تشكل في مجملها مفهوم رأس المال البشري، وتجدر الإشارة إلى أن القيادة الإدارية كغيرها من المفاهيم الإدارية تستجيب إلى التغيرات الطارئة في بيئة الأعمال، الأمر الذي ساهم في تطوير نظريات أكثر حداثة تعالج أنماط القيادة الإدارية من مداخل أحدث من سابقتها وأكثر مواكبة للعصر.

يهدف هذا البحث العلمي إلى دراسة وتحليل أهمية تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة في تنمية رأس المال البشري وذلك بمؤسسة كوندور الجزائر، حيث أن إشكالية البحث المطروحة بهذا الصدد تتمحور في: "هل يمكن أن يؤثر تبني أنماط القيادة الإدارية الحديثة على تنمية رأس المال البشري بمجتمع كوندور الجزائر؟".

ومن أجل الإجابة عليها فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي والدراسة القياسية لحالة مجتمع كوندور الجزائر، حيث تم اتباع أسلوب المسح بالمعاينة لجمع البيانات وذلك بتوزيع 509 استبانة مزدوجة على عينة عشوائية طبقية واسترجاع 383 منها صالحة للدراسة مكونة من 214 عامل تنفيذي؛ 136 عون تحكم؛ 33 إطار. وباستخدام برنامج Excel و SPSS و AMOS، قمنا باقتراح نموذج متعدد المستويات مستند على خلفية نظرية متينة بغية دراسة كيفية حدوث ذلك التأثير وتقدير مستوياته في مجتمع كوندور الجزائر. مركزين على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال تحليل المسار متعدد المجموعات،

من بين أبرز النتائج التي توصلنا إليها أن مجتمع كوندور يركز على تنشيط رأس المال البشري واستثماره والمحافظة عليه، أكثر من سعيه إلى جذب متميزين جدد من خارج المجتمع، كما تبين أن المسؤولين بالمجتمع هم قادة أخلاقيون أصيلون وروحانيون، إضافة إلى كونهم متشاركين في القيادة، وذلك بدرجات عالية ومتقاربة جدا ما عدا فيم يتعلق بسلوكيات القيادة الأخلاقية التي جاءت أقل درجة من مثيلاتها، ومع ذلك فإن خصائص الأصالة لم تؤثر على تنمية رأس المال البشري من أي جانب من جوانب التنمية، على عكس القيادة الروحية التي احتلت المرتبة الأولى من حيث تأثيرها على جميع أبعاد تنمية رأس المال البشري، كما اتضح ان تأثيرات أنماط القيادة الإدارية الحديثة المباشرة وغير المباشرة على أبعاد تنمية رأس المال البشري بمجتمع كوندور الجزائر تتباين في درجاتها وفقا للمركز الوظيفي للعاملين، وأن جميع العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية في المجتمع يدركون أهمية أنماط القيادة الإدارية الحديثة ومسؤولية القادة الإداريين في تنمية رأس المال البشري بمختلف أبعادها، ومكانة القيادة الإدارية مقارنة بغيرها من العوامل المؤثرة على تنمية رأس المال البشري بمجتمع Condor.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية؛ القيادة الروحية؛ القيادة الأصيلة؛ القيادة الأخلاقية؛ أبعاد تنمية رأس المال البشري

Abstract :

The Managerial leadership plays an important role in achieving entrepreneurship and outstanding performance in contemporary organizations, but it should be noted that the latter (outstanding performance), can-not be achieved in the absence of "knowledge; skills and creative talents" of employees, which form together the concept of "Human Capital". The current research aims to study and analyze the importance of adopting modern managerial leadership styles in developing human capital, by trying to answer the problem: « Could the adoption of modern managerial leadership styles affect the development of Human Capital in Condor Group Algeria?».

Based on the sampling survey method for collecting data, by distributing 509 double questionnaires on a stratified random sample, and retrieved 383 of them, Composed of 214 Executives, 136 Control agent, 33 farmworkers.

Using Excel ; SPSS; AMOS , and based on structural equation modeling based on multi-group path analysis, Our key findings include: " the direct and indirect effects of modern managerial leadership styles on the dimensions of human capital development vary in their grades according to the job position of the Condor Group employees. They are also aware of its importance compared by other influencing factors.

Key words: Shared leadership; Spiritual leadership; Authentic leadership; Ethical Leadership, The dimensions of human capital development