مجلة تنمية الرافدين

**اسم المقال:** إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى
**اسم الكاتب:** م.م. أيمن جاسم محمد الطائي، م.د. إيمان بشير أبو ردن
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3571
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/02 22:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن
العدد ١١٧ المجلد ٣٧ لسنة ٢٠١٨

# إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري
## دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى

# Contributions of Strategic Leadership In The Development of Human Capital : A Pilot Study of A Sample of Employees In The Directorate of Education Province of Nineveh

أيمن جاسم محمد الطائي
مدرس مساعد–قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد–جامعة الموصل
Ayman_a77n@yahoo.com

الدكتورة إيمان بشير أبو ردن
مدرس–قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد– جامعة الموصل
emanbbasheer@yahoo.com

**Ayman J. Mohammed**
Assistant Lecturer

**Eman B. Aboradn (PhD)**
Lecturer

Department of Business Administration
University of Mosul

تأريخ استلام البحث ٢٠١٣/٦/١٨ تأريخ قبول النشر ٢٠١٣/١٠/٣١

## المستخلص

سعى البحث الحالي إلى الوقوف على أحد الموضوعات المهمة في مدى إسهام القيادة الإستراتيجية في بناء وتطوير رأس المال البشري في المنظمات العراقية عن طريق تحديد مجالات التطوير وقياس مدى التزام المنظمات بتطوير تلك المجالات، وتم إجراء الجانب الميداني من البحث في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى، إذ تم إعداد استمارة استبانة وزعت على عدد من العاملين فيها، وقد تم تحليل البيانات باعتماد بعض الأدوات الإحصائية التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي الموزون، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أبرزها وجود إسهامات للقيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري بالمنظمة المبحوثة ولكن بدرجة ضعيفة جداً، وتم طرح عدد من المقترحات التي قد تعود بالفائدة على المنظمة المبحوثة والمنظمات الأخرى التي تعمل في المجال ذاته أو مجالات أخرى.


***الكلمات المفتاحية:*** ***قيادة، قيادة استراتيجية، رأس المال البشري***


## *Abstract*

Current research sought to identify one of the important topics in the contribution of strategic leadership in building and developing human capital in Iraqi organizations through identifying areas of development and measure the commitment of organizations to develop these areas.

The field side of the research were done in the General Directorate for education in Nineveh Province, a questionnaire formal and distributed to a number of its workers, data analysis has been done by using some statistical tolls such as frequency, percentages and weighted arithmetic mean, the research reached to asset of conclusion highlighted the existence of a very weak contributions for strategic leadership in development of human capital in the researched organization.

The research puts forward proposal which may benefit the researched organization and others which working in same field or other fields.


***Keywords:*** *Leadership, Strategicaleader Ship, Human Capital*

**المقدمة**

تعدّ الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمات مصدراً لقوتها ومحركاً فاعلاً للموارد الأخرى التي تمتلكها المنظمات سواء كانت منظمات ربحية أو غير ربحية، ويعد بناء وتطوير هذه الموارد استثماراً في رأس المال البشري في المنظمات، ويتم هذا الاستثمار في المجالات المكونة لرأس المال البشري المتمثل بجوانب (المعرفة، والمهارة، والقدرات، والابتكار)، وتقع مسؤولية ذلك على القيادة الإدارية العليا في المنظمات والتي تمثل القيادة الإستراتيجية، ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث لغرض الوقوف على مفهوم القيادة الإستراتيجية ورأس المال البشري والمجالات التي يجب على القيادات الإستراتيجية أن تستثمر فيها لتطوير مواردها البشرية، وبهدف تجسيد ذلك فقد قسم البحث على أربعة محاور، تمثل الأول بالجانب المنهجي، أما الثاني فتضمن الجانب النظري باستعراض ما أورده الباحثون فيما يخص متغيري الدراسة فيما تطرق المحور الثالث للجانب العملي واختبار الفرضيات، واختتم بالمحور الرابع الذي خصص لعرض الاستنتاجات والمقترحات.

**الجانب المنهجي**

**منهجية البحث**

**أولاً. مشكلة البحث**

تعدّ القيادة الإدارية العليا في المنظمة القيادة الإستراتيجية فيها، وهي من أهم العناصر المساهمة في نجاح المنظمات وتطويرها عن طريق حسن استخدامها لمواردها، وتمثل الموارد البشرية في المنظمة أحد أهم تلك الموارد، وتمثل هذه الموارد رأس المال البشري للمنظمة، ويقع على عاتق القيادة الإستراتيجية العمل على تطوير رأس المال البشري في المنظمة وتنميته، ووفقاً لذلك تمثلت مشكلة البحث بالسؤال الآتي :

ما مدى إسهام القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري في المنظمة المبحوثة.

**ثانياً. أهمية البحث**

تتجسد أهمية هذا البحث من أهمية متغيراته المتمثلة بالقيادة الإستراتيجية ورأس المال البشري في تقرير نجاح المنظمات، إذ إن للربط بين هذين المتغيرين دوراً فاعلاً في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالقدرة على مواكبة كل ما هو جديد في مجال عمل المنظمة، وتنعكس أهمية البحث ميدانياً على توجيه أنظار الإدارات في المنظمة المبحوثة إلى تناول مثل هذه الموضوعات بالدراسة والتحليل للاستفادة منها نظراً لأهميتها المرتبطة بتحسين أدائها وتقديم الأسس الصحيحة التي يمكن أن تستند إليها المنظمات مجتمع البحث في وضع استراتيجيات لتطوير رأس المال البشري لديها.

**ثالثاً. أهداف البحث**

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١. بلورة إطار نظري يضم المفردات الأساسية لمفهوم القيادة الإستراتيجية وجوانب التمييز بينها وبين القيادة التقليدية وأبرز إسهاماتها، فضلاً عن مفهوم رأس المال البشري ومكوناته.
٢. وصف وتشخيص متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة.
٣. اختبار فرضية البحث.
٤. التوصل إلى استنتاجات في ضوء نتائج البحث الميدانية ومن ثم تقديم بعض المقترحات.

**رابعاً. فرضية البحث**

استكمالاً لمتطلبات البحث وبهدف الإجابة عن التساؤل المثارة في مشكلة البحث فقد تم وضع الفرضية الآتية :

تسهم القيادة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة في تطوير رأس المال البشري لديها عن طريق مجالات التطوير المتمثلة بـ (المعرفة، المهارة، القدرات، والابتكار).

**خامساً. حدود البحث الزمنية والمكانية وعينته**

عدّت المدة من الأول من تشرين الثاني لعام ٢٠١٢ ولغاية ٣٠ من كانون الثاني لعام ٢٠١٣ حدوداً زمانية للدراسة، وعدّت المديرية العامة لتربية نينوى بوصفها الحدود المكانية للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة بمجموعة من العاملين (الموظفين) في مديرية تربية نينوى.

**سادساً. أساليب جمع البيانات**

اعتمد الباحثان في إنجاز بحثهما على الأساليب الآتية:

آ. **الجانب النظري**: وظف الباحثان ما تيسر لهما من مرجعيات علمية ذات صلة بموضوع البحث.

ب. **الجانب التطبيقي**: اعتمدت استمارة استبانة أعدت لأغراض هذا البحث، بما يتناسب مع واقع البيئة العراقية والمنظمات العاملة فيها.

**سابعاً. أساليب التحليل الإحصائي**

بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة والتحقق من صحة الفرضية المطروحة قام الباحثان باستخدام البرمجية الجاهزة (S.P.S.S-10-For Windows) واستناداً إلى طبيعة توجهات أهداف الدراسة ومضامين فرضيتها فقد استعانا بمجموعة من الأدوات الإحصائية والمتمثلة بالآتي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.

٢. المتوسط الحسابي الموزون: وذلك بهدف مقارنة المتوسط الحسابي لكل إسهام في تحديد مدى إسهام القيادة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة لتطوير رأس المال البشري، ويتم احتساب المتوسط الحسابي الموزون كما يأتي:

$$\bar{y} = \frac{\sum w_i y_i}{\sum w_i} \quad *$$

$w_i$ : مجموع المتغيرات المستقلة لكل إسهام.

$y_i$ : المتوسط الحسابي لكل إسهام.

$\sum w_i$ : مجموع المتغيرات المستقلة لكافة الإسهامات.

**الجانب النظري**

**أولاً- القيادة الإستراتيجية**

**١. مفهوم القيادة والقيادة الإستراتيجية**

تعد القيادة بمثابة الرأس من الجسد لإدارة المنظمات كونها المسؤولة عن إحداث التأثير في سلوك المرؤوسين وتغييره عن طريق ترجمة اتجاهاتهم ورغباتهم وتفاعلاتهم إلى سلوكيات محددة، لأن جوهر القيادة هي عمليات الهام للتأثير في المرؤوسين وجعلهم أكثر التزاماً وإنجازاً للمهمات المطلوبة منهم عبر نظام متجانس ومتناسق في الاعتمادية والتبادلية بين عناصره (الدوري،٢٠٠٩، ١٧٤).

---

* الراوي، خاشع محمود، (١٩٨٩) مدخل إلى الإحصاء، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ص ٧٤.

تعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الأفراد، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون بتحقيقه (كنعان، ١٩٩٩، ٩٠). وقد عرفت القيادة بأنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير فيهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة (القحطاني، ٢٠١١، ٧) .

إذ تعدّ القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وبخاصة في إطار العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الأعمال تغيراً كبيراً في مجمل نواحي العمل المنظمي لاسيما العقد الأخير من القرن الماضي، إذ استلزم وجود القيادة الحكيمة والقادة من ذوي المهارات والقابليات والقدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغير، ومحاولة المتابعة والاستشراف المستمر للبيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها، وقد ظهرت الحاجة إلى وجود القيادة في المنظمات لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة (الشلمة، ٢٠٠٩، ٣٤-٣٥). وفي إطار ما تقدم دأب العديد من الباحثين والمهتمين على تعريف القيادة الإستراتيجية.

تُعرف القيادة الإستراتيجية بأنها قدرة التأثير على الآخرين لاتخاذ القرارات التي تحسن قابلية المنظمة للنجاح في الأمد البعيد (Rowe, 2001, 1). كما تعرف بأنها عملية تتطلب اتخاذ قرارات استناداً إلى الثقافات، الشخصيات، والرغبات، التي تتطلب وضع الخطط الملائمة والمقبولة من قبل المنظمة والشركاء (Guillot, 2005, 13) وعرفت بأنها القدرة على لتوقع، والتصور، وإبقاء المرونة، والتفكير على نحو استراتيجي، والعمل مع الآخرين للبدء بإحداث التغيير الذي سيكون المستقبل الفاعل للمنظمة (Hitt & Ireland ,1999,43). كما عرفت القيادة الإستراتيجية بأنها عملية تتضمن ثلاث وظائف هي: الاستكشاف الذي يعني وضع خطة إستراتيجية يتم عن طريقها ربط نظام قيم المنظمة ورؤيتها مع المهمة والبيئة، والانحياز الذي يعني وضع أنظمة وهياكل تنظيمية وعمليات تسهم جميعها في إنجاز المهمة والرؤية، والتفويض الذي يتضمن استخدام الموهبة والروح الإبداعية لدى الأفراد العاملين في المنظمة لإتمام المهمة والرؤية المنظمية (Wong *et al.*, 2003, 2).

ويرى الباحثان أن القيادة الإستراتيجية في إطار التعريفات السابقة وتوجهات البحث تمثل القدرة على تعزيز قدرات ومهارات وابتكارات الأفراد العاملين في المنظمة والتأثير فيهم عن طريق مجموعة من السلوكيات والإجراءات التي تؤثر في نشاطاتهم، بما يجعلهم أكثر التزاماً بالمهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.

**٢. جوانب التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية**

يشير (المعاضيدي والطائي، ٢٠١١، ١١٦- ١١٧) بأنه يمكن بيان الجوانب التي تميز بين القيادة التقليدية (Leadership) والقيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership) على وفق ما قدمه الباحثون كل من (Hambrick &Pettigrew) (House & Aditya) (Boal & Schults) بالآتي :

أولاً. تشير نظرية القيادة إلى القادة في أي مستوى في المنظمة، في حين إن نظرية القيادة الإستراتيجية تشير إلى دراسة الأفراد في قمة المنظمة.

ثانياً. يركز بحث القيادة على وجه الخصوص على العلاقة بين القادة والأفراد التابعين لهم، وهو تركيز جزئي، فيما تركز بحوث القيادة الإستراتيجية على العمل التنفيذي، ليس بوصفه نشاطاً علاقاتياً فحسب، وإنما بوصفه نشاطاً إستراتيجياً أيضاً.

ثالثاً. فضلاً عن أن العديد من نظريات القيادة قدمت معلومات مفيدة تركز على المهمة والفرد والسلوك الموجه، فيما تركز القيادة الإستراتيجية على تكوين معنى وغرض المنظمة (رسالتها).

فيما ميز (يونس، ٢٠٠٢، ٣٩) بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية، وذلك بالاعتماد على عدد من المعايير، وعلى النحو الموضح في الجدول ١.

الجدول ١

جوانب التمييز بين القيادة الإستراتيجية والتقليدية من وجهة نظر(يونس، ٢٠٠٢)

| معيار التمييز | القيادة التقليدية | القيادة الإستراتيجية |
|---|---|---|
| المجال | تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استناداً إلى المواءمة بين الفرص والتهديدات المتاحة. | يسعى إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة استناداً إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وعلى وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة. |
| التركيز | تركز على المواءمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله. | تركز على المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها. |
| التخطيط | تعتمد خطط التشغيل في مواجهة الأحداث الحالية بحسب ما يمتلكه من خبرة ومهارة تقليدية. | تعتمد التخطيط والتحليل الاستراتيجي استناداً إلى التفكير الاستراتيجي والتكامل لمواجهة الأحداث في الحاضر والمستقبل. |
| القرارات | تتبع منهج الخطط التشغيلية في مواجهته. | تتبع الخبرات والمهارات التي تمتلكها وتوظف المعلومات في اتخاذ القرارات بسرعة. |
| الثقافة التنظيمية | تتبنى ثقافة تنظيمية جامدة ومغلقة أمام الأفكار الجديدة. | تتبنى ثقافة تنظيمية منفتحة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزيز قدراتها. |
| المنافسة | تعتمد على تقليد الآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية. | تميل إلى الإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة رائدة في عملها. |
| مرونة العمل | تلتزم بإتباع وتعليمات وإجراءات العمل. | تبدي مرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل. |
| التغيير | تميل إلى التغيير الجزئي والتحسين المستمر | تميل إلى التغيير وتأتي بالأفكار الجديدة. |

**المصدر:** يونس، طارق شريف، (٢٠٠٢)، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، ص٣٩.

### ٣. أهمية القيادة الإستراتيجية

تسعى المنظمات كافة على الرغم من الاختلافات القائمة بينها من حيث الحجم والنشاطات والأهداف وطبيعة أعمالها إلى النمو والاستمرار والبقاء، ولا تتحقق هذه الأهداف بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموحات الجميع في المنظمة، فالمنظمات الناجحة هي التي تعتمد على قيادات إستراتيجية تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل لها النمو والاستمرار (الدوري، ٢٠٠٣، ٢٧)، وقد ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية في إطار العمل في منظمات الأعمال اليوم، إذ يبدو العمل أكثر صعوبة، فهو يحتاج إلى التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها على نحوٍ أكثر، كما يتطلب التحاور والتنسيق بين أطرافه المتعددة، وكان ذلك بفعل العديد من العوامل منها (سرعة التغير، اتساع حالة عدم التأكد، الغموض والتعقيد المتزايدان)، الأمر الذي استدعى الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية (Richard & Katherine, 2005, 1). فأهمية القيادة الإستراتيجية تكمن في دورها في

التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة عن طريق ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام، الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية بين أي منظمة وبيئتها الاجتماعية (يونس، ٢٠٠٢، ٤٤). والقيادة الإستراتيجية هي أحد المسؤولين عن نجاح المنظمات أو فشلها. والقادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات كما أنهم المسؤولون عن التميُّز والمنافسة وهم الذين يتولون التخطيط والتفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المنظمات (هيوز وبيتي ، ٢٠٠٦، ٣٣) فالقيادة الإستراتيجية هي العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء الأفراد، كما إن إدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تنبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الإستراتيجية كونها الأعلم بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة (المطيري، ٢٠٠٣، ٣) وقد أظهرت الدراسات أن القيادة الإستراتيجية هي القادرة على تحقيق نتائج غير عادية في المنظمات لم يكن من المتصور تحقيقها عن طريق الجوانب الثلاثة الآتية : التغيير والانتقال من حال إلى آخرى، الإبداع والابتكار، والريادة (الهواري، ١٩٩٦، ٥٩).

**٤. العوامل المساهمة في نجاح القيادة الإستراتيجية**

إن نجاح القيادة أو القائد الاستراتيجي في إنجاز المهمة وعلى النحو الذي يمنح المنظمة النجاح والتميز عن غيرها من المنظمات في إطار السباق التنافسي، يعتمد على مجموعة من العوامل، هي: (Bernman *et al.*, 2009,14-20) (يونس، ٢٠٠٢، ٧٢-٧٣).

أ. تركيزها على القيمة: يتحقق ذلك عن طريق وضع استراتيجيات بعيدة الأمد تؤكد على استدامة القيمة.
ب. استثمار الفرص الناشئة: يتم ذلك عن طريق الإبداع وتقديم العروض الجديدة في الصناعات الناشئة، وتحقيق النمو بطرائق أقل كلفة.
ت. خفة الحركة في الاستجابة : يتمثل ذلك في إنجاز التغييرات المنظمية المطلوبة على النحو الذي يسهم في مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.
ث. الفطنة وبعد النظر والقدرة على اشتقاق المعاني من المواقف.
ج. الشجاعة والسرعة في حسم المواقف واتخاذ القرارات الحازمة عند الضرورة.
ح. الإلمام بأصول الإدارة والطمأنينة على ممارسة العملية الإدارية.
خ. الشخصية النافذة والماضي المجيد.

**٥. إسهامات القيادة الإستراتيجية**

إن الدور المهم الذي تؤديه القيادة الإستراتيجية يتأتى من مجموعة الإسهامات التي تؤديها، ونظراً لما لهذه الإسهامات من تأثير كبير في المنظمة ومستقبلها فقد حاول العديد من الباحثين تحديد تلك الإسهامات، إذ قدم (الفيحان و جلاب، ٢٠٠٦، ٥-٨) و(المعاضيدي والطائي، ٢٠١١، ١١٤) عدداً من إسهامات الباحثين في هذا المجال تمثلت تلك الإسهامات بالآتي:

- **الإسهام الأول:** أنموذج (Handscombe & Norman,1989) الذي قدم أربعة إسهامات للقيادة الإستراتيجية هي (تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة بالقصد الإستراتيجي، وإيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الإستراتيجية، والحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الإستراتيجي لدى فريق القيادة، وإقامة تحالفات إستراتيجية مع الزبائن).
- **الإسهام الثاني:** أنموذج (Thompson, 1997)، إذ حدد هذا الأنموذج سبعة إسهامات للقيادة الإستراتيجية، وهي (وضع الرؤية الإستراتيجية، الاستشراف العملي للقضايا والمشكلات، الهيكل والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة، الثقافة، وإدارة التغيير).

- **الإسهام الثالث:** أنموذج (Hitt *et al.*, 1998) إذ حدد خمسة إسهامات للقيادة الإستراتيجية تمثلت بما يأتي (بناء قدرات دينامية جوهرية، والتركيز على بناء رأس المال البشري، واستخدام التقانة الجديدة بفاعلية، الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة، وبناء هيكل وثقافة منظمية جديدة).
- **الإسهام الرابع:** أنموذج (Hitt *et al.*, 2001) في هذا الأنموذج تم تحديد ستة إسهامات للقيادة الإستراتيجية وهي (تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة، واكتشاف المقدرة الجوهرية للمنظمة والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، والمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية).

## ثانياً- رأس المال البشري

### ١. مفهوم رأس المال البشري

يتمثل رأس المال الحقيقي لأية منظمة مهما كان نشاطها أو حجمها برأس مالها البشري والفكري ويعد رأس المال البشري مورداً استراتيجياً، يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تصنع للمنظمة ميزة تنافسية تعتمد الابتكار والتحسين المستمر للإنتاجية عن طريق التفعيل الكامل لطاقاته وقدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار وإجراءات البحث وتحويل نتائجها إلى منتجات. وقد تعددت وجهات النظر والطروحات بشأن تحديد وإعطاء تصور واضح عن رأس المال البشري بوصفه المادة الخام التي تتولد منها النتائج المالية. إذ عرف رأس المال البشري، بأنه مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم، التدريب، الخبرة السابقة، وغيرها وهي في مجموعها وتراكمها يطلق عليها رأس المال البشري، وهذه الموجودات والعناصر يفترض، أن تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وتحقق التقدم المهني، وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة (Becker, 1993, 7) كما يعرف رأس المال البشري على أنه المورد الذي يمتلك المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العلمية والعملية المناسبة للزبائن، وهو مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة (Stewart, 1999, 75) وعرف على أنه كفاءة جماعية للمنظمة وظيفته تقديم أفضل الحلول للزبائن عن طريق المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون، ويتميز بأنه أحد أكبر وأهم الموجودات في المنظمة (McGegor *et al.*, 2004, 153) أما من وجهة نظر (حسين، ٢٠٠٧، ٥٨) فإن رأس المال البشري يمثل العاملون الذين يمتلكون معرفة ومهارات وقدرات نادرة ذات قيمة للمنظمة في زيادة ثروتها الاقتصادية، أي بمعنى هم العاملين ذوي المهارات الجوهرية التي ينبغي أن تتصف بخصائص أساسية هي القيمة (Value)، الندرة (Rareness)، غير قابل للتقليد (Inimitable)، وصعوبة نقلها أو حركتها بسهولة للغير (Immobility)، ومنظمة (Organized) على نحوٍ عقلاني من قبل المنظمة عبر قسم الموارد البشرية. ويؤكد (Abdul Rehman *et al.*,2011,9) أن رأس المال البشري هو العنصر الرئيس لرأس المال الفكري، ويتكون من قدرات العاملين، وإبداعهم، واتجاهاتهم.

### ٢. أهمية رأس المال البشري

تنبثق أهمية رأس المال البشري نتيجةً للدور الذي يؤديه في المنظمات بوصفه المورد الذي يسهم في تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والإبداعات التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمات استجابةً للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية. إذ يشير (فوزي،٢٠٠٧، ٣٨) إلى أن أهمية رأس المال البشري تكمن في كونه حاسماً للنجاح والتفوق المنظمي، إذ يضيف قيمة ويوفر خدمات متزايدة. ومن وجهة نظر (حسين، ٢٠٠٧، ٥٦) تكمن أهمية رأس المال البشري في كونه يمثل قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها، ويُمَكِّن المنظمة من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية، ولَهُ أيضاً القدرة على تقديم الحلول الجديدة عبر الابتكار، وهو مقدرة اجتماعية تعمل على خلق التفاعل داخل المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب، ويمتاز بالسرعة والمهارة التنفيذية الحاسمة، ويعد أقوى

سلاحاً تنافسياً ومصدراً للميزة التنافسية. كما تكمن أهمية رأس المال البشري في حقيقته بامتلاكه المعرفة وعلى نحوٍ خاص المعرفة الضمنية، فبالقدر الذي تكون فيه المعرفة الصريحة مهمة للتعادل التنافسي، نجد أن المعرفة الضمنية فريدة وصعبة التقليد، لذا فهي من الأشياء الثمينة التي يمكن أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية. وإن إدارة رأس المال البشري للوصول إلى طاقته الكامنة تعدّ من القدرات المهمة والحرجة للقائد الاستراتيجي في القرن الحادي والعشرين ( Lesser & Prusak, 2001, 5).

### ٣. مكونات رأس المال البشري

أ. في إطار استعراض مفهوم رأس المال البشري وأهميته بحسب آراء الباحثين المهتمين بهذا المجال، لابد من تحديد المكونات الأساسية لرأس المال البشري،

فووفقاً لرؤية (Suilvan) فإن مكونات رأس المال البشري تتجسد كما هو موضح في الشكل ١.




الشكل ١

مكونات رأس المال البشري على وفق رؤية (Suillvan)

**Source:** Mertins, Kai, Heisig, Peter & Vorbeck, Jens, (2001), Knowledge Management: Best practices in Europe,Springer-Verlog Berlin, Germany.

وقدم (العنزي، ٢٠٠٦، ١١٠) تصنيفاً لفئات رأس المال البشري مستفيداً من أنموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) وكما يأتي :

أ. **النجوم والعقول :** وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعرفة والمهارات المتنوعة ويشكلون (٧٥%) من إجمالي العاملين.

ب. **العاملون الجدد :** ويتمثلون بالعاملين الجدد الداخلين إلى المنظمة حديثاً ويشكلون نسبة (٢.٥%).

ت. **العاملون الطبيعيون :** وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلات انتمائهم للمنظمة بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم وحددوا بنسبة (٢٠%).

ث. **العاملون صعبي المراس :** وتشمل العاملين الذين يصعب التعامل معهم كونهم أصحاب مشاكل في العمل، والتأثير السلبي في الإنتاجية، وينبغي الاستغناء عنهم بسرعة لارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري، ويمثلون نسبة (٢.٥%).

أما (فوزي، ٢٠٠٨، ٣٨) فيرى أن مكونات رأس المال البشري الذي يوجد في المنظمة يمكن أن يكون على أربعة أشكال تتحدد بناءً على بعدين هما التميز والقيمة، وأن اعتماد هذا المدخل يستفاد منه في دراسة كيفية إدارة هذه الأشكال من رأس المال البشري لكي ترفع من مساهمتها في أداء المنظمة، الشكل ٢.




الشكل ٢

مصفوفة رأس المال البشري

**المصدر:** فوزي، هاشم، (٢٠٠٨)، التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان ٤٣-٤٤.

ومن وجهة نظر (حسين، ٢٠٠٧، ٦٠) فإن مكونات رأس المال البشري تتضمن الآتي :

ب. **المعرفة:** المتمثلة بمجموعة الخبرات والقيم والمعلومات الموجودة لدى العاملين التي توظف لتطوير منتج أو خدمة في المنظمة أو حل مشكلات العمل.

ت. **المهارة:** هي القابلية الموجودة لدى العاملين والتي يستخدمونها داخل المنظمة وخارجها لإنجاز المهمات المكلفين بها.

ث. **القدرات:** وهي مصدر من مصادر التفوق على المنافسين وتحقيق القيمة المضافة عن طريق توظيف نقاط قوتها لاستثمار الفرص والتعامل مع التهديدات.

ج. **الابتكار:** ويقصد به المقدرة على تقديم الحلول الجديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية على نحوٍ مستمر، إن هذا المكون ضروري وأساسي لإبداع العاملين ولمقدرة المنظمة للتكيف مع المواقف الجديدة.

### ٤. الاستثمار في رأس المال البشري

وللاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر (أليفي و أحمد، ٢٠٠٩، ٢٩٥) أهمية بوصفه استثماراً وطنياً، إذ إن أعلى أنواع رأس المال قيمةً هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان ألذي عن طريقه تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم، وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود، كما إن الاستثمار في رأس المال البشري يعني مجموعة المفاهيم والمعرفة 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 تسهم في تحسين إنتاجيته، وبالتالي تزيد من المنافع والفوائد الناجمة

عن عمله. ويرى (عرابة و بن عوالي، ٢٠١١، ٩) (نجم، ٢٠١٠، ١٤٥) أن هناك جوانب يجب أن تهتم بها المنظمة لتنمية وتطوير رأس مالها البشري هي:

أ. **استقطاب أفضل المواهب البشرية:** أي أن تكون المنظمة ذات نظام فعال في عملية الاختيار والاختبار واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.

ب. **إغناء رأس المال البشري:** ويتم ذلك عن طريق تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل المنظمة.

ت. **المحافظة على العاملين المتميزين:** يتم ذلك عن طريق توفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

ث. **إيجاد بيئة التعلم :** تتميز المنظمات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون المنظمة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم منظمات منافسة أخرى، ولذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي لديهم.

ج. **حاجة المنظمات لتطوير مقاييس دقيقة لقياس وتحديد قيمة رأسمالها البشري:** بما في ذلك تطوير محاسبة الموارد البشرية، والواقع إن هذا المطلب ضروري جداً من أجل زيادة فهم المنظمة لمواردها الأساسية بما يساعد على تطوير السياسات والحوافز والاستعدادات اللازمة للمحافظة عليها في ظل اقتصاد المعرفة الذي لم تعدّ الآلات أو المباني أو المواد هي التي تنشئ الثروة والميزة التنافسية الحقيقية، وإنما الموارد البشرية بالدرجة الأولى.

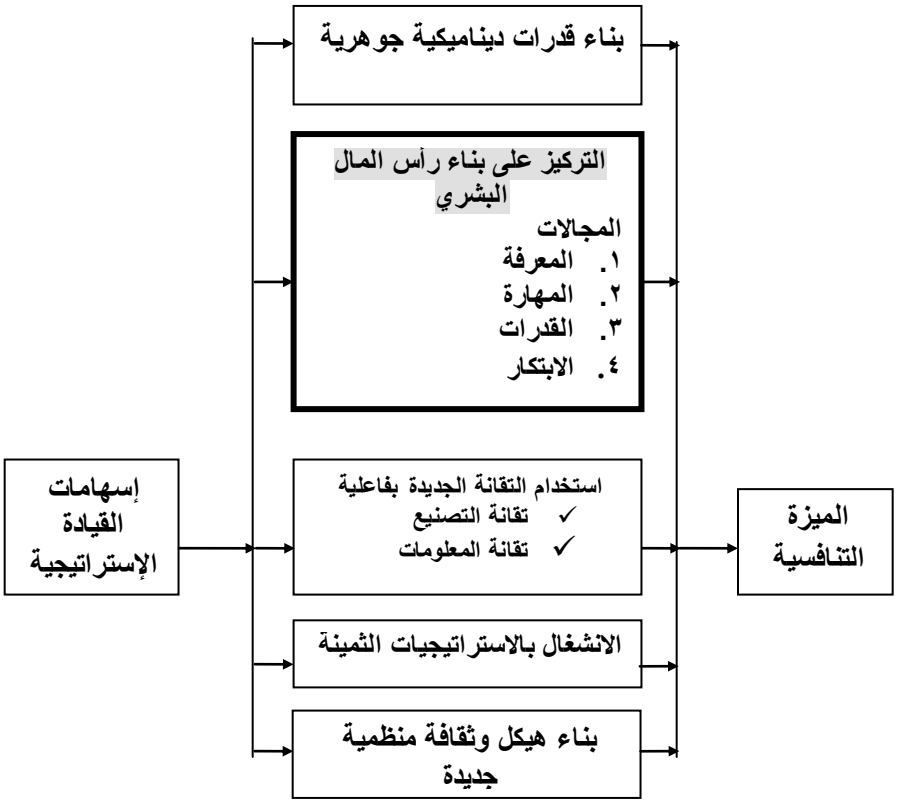
ح. **تحديد المخاطر المحتملة والحد منها:** المنظمات اليوم تجد نفسها بحاجة إلى المزيد من الأفراد المؤهلين وتجديد ما يخرج منها بالتقاعد أو الاستقالة لأغراض تعزيز القدرة التنافسية القائمة على الموارد البشرية، وإن الأفراد لدى المنظمات المنافسة الأخرى يمثلون صيداً ذا قيمة عالية لأنهم معدين مسبقاً، ولأنهم يملكون الكثير من المعلومات والخبرات عن منظماتهم السابقة والقابلة للاستخدام لمصلحة المنظمة التي تحصل عليها، من هنا ليس أمام المنظمة للاحتفاظ بالعاملين إلا أن تمتلك تحليلاً فاعلاً للمخاطر المحتملة ومصادرها واتخاذ ما يلزم من أجل الحد منها.

### ثالثاً-العلاقة النظرية للقيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري

إن ممارسة المنظمات لأعمالها في البيئات المضطربة غير المستقرة يتطلب منها تطوير مجموعة فريدة من الموارد لبناء ميزة تنافسية، هذه المجموعة الفريدة من الموارد تتحول إلى مهارات وقدرات تدعى بالقدرات الجوهرية، وتوصف بأنها بدائل لنمو الإستراتيجية الجديدة، مما يتوجب على المنظمات الاستثمار فيها وتطوير قدراتها الجوهرية التي تتطلب تراكماً مهارياً بمرور الوقت، والتي يمكن أن يتم رفعها لتطوير منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة والوقوف في خضم السباق التنافسي (Prahalad & Hamel, 1990, 83)، ويشير (Hitt, *et al*) إلى أن المقدرة الجوهرية تتمثل بموارد المنظمة وقدراتها التي تعدّ مصدراً للميزة التنافسية (حسين، ٢٠٠٧، ٧٧) وتتمثل موارد المنظمة بمكونات أساسية هي الموارد الملموسة (مادية ومالية)، وغير الملموسة (سمعة المنظمة والثقافة)، والموارد البشرية (تشمل المعرفة، المهارات المتخصصة، القابليات التفاعلية، والدافعية) (Grant, 2000, 124). ووفقاً لهذا فإن العاملين في المنظمة الذين يمثلون رأس المال البشري يعدون مورداً من موارد المنظمة الذي يتطلب من قيادة المنظمة تطوير معارفه ومهاراته.

وهنا تأتي القيادة الإستراتيجية في تحفيز العاملين على المشاركة في تطوير المنظمة عن طريق المشاركة في صياغة رسالة المنظمة على نحوٍ دقيق وواضح من أجل تحقيق أهدافها

وتوفير تغذية عكسية لمعالجة أوجه القصور، كما يتم الاعتماد على المشاركة في تأدية المهام الجديدة، وتشكيل فرق عمل بناءً على العلاقات الإنسانية، كما أنها تميل إلى تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم اعتماداً على ثقتهم بقدراتهم على المشاركة في صنع مستقبل المنظمة وتحديده (العضيب، ٢٠١١، ١٣-١٤). ويعكس الأنموذج الذي قدمه (Hitt *et al.*, 1998) دور القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري، الشكل ٣، إذ يتضح من خلاله أن إحدى إسهامات القيادة الإستراتيجية هو التركيز على بناء وتطوير رأس المال البشري، وعلى وفق هذا فإن للقيادة الإستراتيجية على المستوى النظري دوراً مهماً في تطوير وتنمية رأس المال البشري في منظمات الأعمال وعلى وفق توجه هذه الدراسة سيتم قياس هذا الدور للقيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري على وفق التصنيف من وجهة نظر (حسين، ٢٠٠٧، ٦٠) الذي حدد مكونات رأس المال البشري بالمعرفة، المهارة، القدرات، والابتكار.




الشكل ٣

إسهامات القيادة الإستراتيجية بحسب وجهة نظر Hitt, M., & *et al.*, (1998)

**المصدر:** المعاضيدي، معن وعدالله و الطائي، أيمن جاسم، (٢٠١١)، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، مجلد (٣٣)، العدد (١٠٥).

بعد إجراء بعض التعديلات التي وجدها الباحثان تصب في توجه البحث الحالي.

## الجانب العملي

### أولاً- وصف الأفراد المبحوثين

اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها عن طريق إجاباتهم عن استمارة الاستبانة (المعلومات التعريفية) بالخصائص الموضحة في الجدول ٢ أدناه:

الجدول ٢

توزيع أفراد عينة البحث بحسب بعض الخصائص

| العنوان الوظيفي | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مدير / رئيس ملاحظين أقدم | | رئيس ملاحظين | | ملاحظ | | معاون ملاحظ | | كاتب | | أخرى | |
| العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| ٨ | ١٩ | ٦ | ١٤ | ١٠ | ٢٣ | ٧ | ١٦ | ٦ | ١٤ | ٦ | ١٤ |

| الجنس | | | |
|---|---|---|---|
| ذكور | | إناث | |
| العدد | % | العدد | % |
| ١٨ | ٤١.٨٦ | ٢٥ | ٥٨.١٤ |

| التحصيل العلمي | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| دكتوراه | | ماجستير | | دبلوم عالي | | بكالوريوس | | دبلوم | | إعدادية | |
| العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| .... | .... | .... | .... | .... | .... | ٢٠ | ٤٦ | ١٦ | ٣٨ | ٧ | ١٦ |

| الفئات العمرية | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٢٩-٢٥ | | ٣٤-٣٠ | | ٣٩-٣٥ | | ٤٤-٤٠ | | ٤٩-٤٥ | | ٥٠ فأكثر | |
| العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| ٨ | ١٩ | ٩ | ٢١ | ٩ | ٢١ | ١٠ | ٢٣ | ٣ | ٧ | ٤ | ٩ |

| مدة الخدمة | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٥ سنوات فأقل | | ١٠-٦ | | ١٥-١١ | | ٢٠-١٦ | | ٢٥-٢١ | | ٣٠-٢٦ | ٣١ فأكثر | |
| العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| ٥ | ١٢ | ١٠ | ٢٣ | ١٣ | ٣٠ | ٤ | ٩ | ٥ | ١٢ | ٢ | ٥ | ٤ | ٩ |

### ثانياً- وصف متغيرات البحث وتشخيصها

ينصب اهتمام هذه الفقرة في عرض ومناقشة نتائج استجابات المبحوثين من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية الخاصة بالأسئلة ذات العلاقة بأبعاد البحث (المعرفة، المهارة، القدرات، والابتكار)، التي تمثل إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري، الجدول ٣.

**١. عرض نتائج وصف بعد المعرفة وتشخيصها**

يضم هذا البعد الفقرات من ($x_1$ – $x_{13}$) في الجدول ٣، إذ يشير المؤشر الكلي إلى أن (٢٤.٧١%) من المبحوثين متفقون مع فقرات هذا البعد، و (٥٢.٢٣%) غير متفقين مع فقراته، وبوسط حسابي مقداره (٢.٥٧) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وانحراف معياري بلغت قيمته (١.١٣) ومن أبرز الفقرات التي عززت هذه النتيجة ($x_{12}$) والتي تنص على أن إدارة المنظمة تسهم في تعزيز القيم الإيجابية المكتسبة لدى العاملين، وكان ذلك بوسط حسابي قيمته (٣.٨٦) وانحراف معياري قيمته (٠.٨٦).

**٢. عرض نتائج وصف بعد المهارة وتشخيصها**

ضم **بعد المهارة الفقرات** ($x_{14} - x_{25}$) الجدول ٣ وقد بلغ المؤشر الكلي لاتفاق المبحوثين بشأن فقرات هذا البعد ما نسبته (٣٣.٩٢%) من آراء المبحوثين، مقابل (٤٧.٨٧%) غير متفقين مع فقرات هذا البعد، وتدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (٢.٧٩)، وهي أقل من قيمة الوسط الفرضي (٣)، وانحراف معياري قيمته (١.١٨)، وعزز ذلك الفقرة ($x_{17}$)، إذ بلغت نسبة الاتفاق حولها (٦٢.٨%) إذ تسعى إدارة المنظمة إلى تطوير مهارات العاملين في التعامل مع المتغيرات البيئية ذات التأثير المباشر في نشاطات المنظمة، وكان ذلك بوسط حسابي قيمته (٣.٦٥) وانحراف معياري بلغت قيمته (١.٢٣).

**٣. عرض نتائج وصف بعد القدرات وتشخيصها**

تمثل بعد القدرات بالفقرات ($x_{26} - x_{32}$) ضمن معطيات الجدول ٣، وبلغ المؤشر الكلي لاتفاق المبحوثين حول هذه الفقرات (٢٨.٩١%) مقابل (٣٠.٨٨%) من غير المتفقين مع فقرات هذا البعد، يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (٢.٩١) وهي قيمة قريبة من الوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري بلغت قيمته (١.٠٧)، ومن أبرز الفقرات التي عززت هذا البعد ($x_{32}$)، إذ بلغت نسبة الاتفاق حول هذه الفقرة (٦٥.١%) التي تنص على سعي إدارة المنظمة إلى تخصيص مواردها البشرية على النحو الأمثل.

**٤. عرض نتائج وصف بعد الابتكار وتشخيصها**

جاء تمثيل هذا البعد بالفقرات ($x_{33} - x_{40}$) الجدول ٣ إذ يعكس المؤشر الكلي لهذا البعد وجود اتفاق بنسبة (٢١.٨%) بين المبحوثين حول فقراته، في مقابل (٤٩.٧٣%) من غير المتفقين مع هذا الرأي بوسط حسابي قيمته (٢.٥٩)، وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي (٣) وانحراف معياري بلغت قيمته (١.٠٨)، أما عن الفقرة التي أغنت هذا البعد فكانت ($x_{33}$) التي تبين أن المنظمة المبحوثة تتقبل الابتكارات الجديدة وبنسبة اتفاق (٧٦.٧%) من المبحوثين، وبوسط حسابي قيمته (٣.٣٢)، وانحراف معياري بلغ (١.٣٥).

الجدول ٣

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

| الأبعاد | | اتفق بشدة | | اتفق | | محايد | | لا اتفق | | لا اتفق بشدة | | وسط | انحراف |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رئيسي | فرعي | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | حسابي | معياري |
| المعرفة | $X_1$ | ٢ | ٤,٧ | ٣ | ٧ | ٧ | ١٦,٣ | ١٠ | ٢٣,٣ | ٢١ | ٤٨,٨ | ١,٩٥ | ١,١٧ |
| | $X_2$ | ٥ | ١١,٦ | ٤ | ٩,٣ | ١٢ | ٢٧,٩ | ١٥ | ٣٤,٩ | ٧ | ١٦,٣ | ٢,٦٥ | ١,٢١ |
| | $X_3$ | ٣ | ٧ | ١٠ | ٢٣,٣ | ٥ | ١١,٦ | ١٢ | ٢٧,٩ | ١٣ | ٣٠,٢ | ٢,٤٨ | ١,٣٣ |
| | $X_4$ | ١ | ٢,٣ | ٧ | ١٦,٣ | ٩ | ٢٠,٩ | ١٧ | ٣٩,٥ | ٩ | ٢٠,٩ | ٢,٣٩ | ١,٠٧ |
| | $X_5$ | ٣ | ٧ | ٥ | ١١,٦ | ٦ | ١٤ | ٢٢ | ٥١,٢ | ٧ | ١٦,٣ | ٢,٤١ | ١,١١ |
| | $X_6$ | ٢ | ٤,٧ | ٣ | ٧ | ٥ | ١١,٦ | ١٣ | ٣٠,٢ | ٢٠ | ٤٦,٥ | ١,٣٩ | ١,١٤ |
| | $X_7$ | ١ | ٢,٣ | ٢ | ٤,٧ | ١١ | ٢٥,٦ | ١٣ | ٣٠,٢ | ١٦ | ٣٧,٢ | ٢,٠٤ | ١,٠٢ |
| | $X_8$ | ٤ | ٩,٣ | ٣ | ٧ | ٢٠ | ٤٦,٥ | ٦ | ١٤ | ١٠ | ٢٣,٣ | ٢,٦٥ | ١,١٩ |
| | X9 | ... | ... | ٢ | ٤,٧ | ٥ | ١١,٦ | ٢١ | ٤٨,٨ | ١٥ | ٣٤,٩ | ١,٨٦ | ٠,٨٠ |
| | $XI_0$ | ١٠ | ٢٣,٣ | ١٢ | ٢٧,٩ | ٩ | ٢٠,٩ | ٨ | ١٨,٦ | ٤ | ٩,٣ | ٣,٣٧ | ١,٢٩ |
| | $X_{11}$ | ٧ | ١٦,٣ | ٦ | ١٤ | ١٢ | ٢٧,٩ | ١٢ | ٢٧,٩ | ٦ | ١٤ | ٢,٩٠ | ١,٢٨ |
| | $X_{12}$ | ١٠ | ٢٣,٣ | ١٩ | ٤٤,٢ | ١٣ | ٣٠,٢ | ... | ... | ١ | ٢,٣ | ٣,٨٦ | ٠,٨٦ |
| | $X_{13}$ | ٦ | ١٤ | ٨ | ١٨,٦ | ١٥ | ٣٤,٩ | ٧ | ١٦,٣ | ٧ | ١٦,٣ | ٢,٩٧ | ١,٢٦ |
| المعدل | | | ٩,٦٧ | | ١٥,٠٤ | | ٢٣,٠٦ | | ٢٧,٩٠ | | ٢٤,٣٣ | ٢,٥٧ | ١,١٣ |
| المهارة | $X_{14}$ | ١٠ | ٢٣,٣ | ٥ | ١١,٦ | ١٥ | ٣٤,٩ | ١١ | ٢٥,٦ | ٢ | ٤,٧ | ٣,٢٣ | ١,٢١ |
| | $X_{15}$ | ٥ | ١١,٦ | ٧ | ١٦,٣ | ٤ | ٩,٣ | ١٧ | ٣٩,٥ | ١٠ | ٢٣,٣ | ٢,٥٣ | ١,٣٣ |
| | $X_{16}$ | ١٠ | ٢٣,٣ | ١١ | ٢٥,٦ | ٥ | ١١,٦ | ١٢ | ٢٧,٩ | ٥ | ١١,٦ | ٣,٢٠ | ١,٣٨ |
| | $X_{17}$ | ١٢ | ٢٧,٩ | ١٥ | ٣٤,٩ | ٩ | ٢٠,٩ | ٣ | ٧ | ٤ | ٩,٣ | ٣,٦٥ | ١,٢٣ |
| | $X_{18}$ | ... | ... | ٧ | ١٦,٣ | ١٣ | ٣٠,٢ | ١٣ | ٣٠,٢ | ١٠ | ٢٣,٣ | ٢,٣٩ | ١,٠٢ |
| | $X_{19}$ | ٦ | ١٤ | ١٧ | ٣٩,٥ | ١١ | ٢٥,٦ | ٦ | ١٤ | ٣ | ٧ | ٣,٣٩ | ١,١١ |
| | $X_{20}$ | ١٠ | ٢٣,٣ | ١٣ | ٣٠,٢ | ٧ | ١٦,٣ | ١٣ | ٣٠,٢ | .... | .... | ٣,٤٦ | ١,١٦ |
| | $X_{21}$ | ... | ... | ٥ | ١١,٦ | ٨ | ١٨,٦ | ١٧ | ٣٩,٥ | ١٣ | ٣٠,٢ | ٢,١١ | ٠,٨٩ |
| | $X_{22}$ | ٣ | ٧ | ٥ | ١١,٦ | ٢ | ٤,٧ | ١٩ | ٤٤,٢ | ١٤ | ٣٢,٦ | ٢,١٦ | ١,٢١ |
| | $X_{23}$ | ٨ | ١٨,٦ | ١٥ | ٣٤,٩ | ١١ | ٢٥,٦ | ... | ... | ٩ | ٢٠,٩ | ٣,٣٠ | ١,٣٧ |
| | $X_{24}$ | ٣ | ٧ | ٣ | ٧ | ٦ | ١٤ | ٢١ | ٤٨,٨ | ١٠ | ٢٣,٣ | ٢,٢٥ | ١,١١ |
| | $X_{25}$ | ١ | ٢,٣ | ٤ | ٩,٣ | ٣ | ٧ | ١٥ | ٣٤,٩ | ٢٠ | ٤٦,٥ | ١,٨٦ | ١,٠٥ |
| المعدل | | | ١٣,١٩ | | ٢٠,٧٣ | | ١٨,٢٢ | | ٢٨,٤٨ | | ١٩,٣٩ | ٢,٧٩ | ١,١٨ |
| القدرات | $X_{26}$ | ... | ... | ٢ | ٤,٧ | ٩ | ٢٠,٩ | ٢١ | ٤٨,٨ | ١١ | ٢٥,٦ | ٢,٠٤ | ٠,٨١ |
| | $X_{27}$ | ١ | ٢,٣ | ٣ | ٧ | ١٥ | ٣٤,٩ | ١٧ | ٣٩,٥ | ٧ | ١٦,٣ | ٢,٣٩ | ٠,٩٢ |
| | $X_{28}$ | ٤ | ٩,٣ | ١ | ٢,٣ | ١٢ | ٢٧,٩ | ١٧ | ٣٩,٥ | ٩ | ٢٠,٩ | ٢,٣٩ | ١,١٣ |
| | $X_{29}$ | ٧ | ١٦,٣ | ٩ | ٢٠,٩ | ١٣ | ٣٠,٢ | ١١ | ٢٥,٦ | ٣ | ٧ | ٣,١٣ | ١,١٨ |
| | $X_{30}$ | ١٥ | ٣٤,٩ | ٦ | ١٤ | ١١ | ٢٥,٦ | ٧ | ١٦,٣ | ٤ | ٩,٣ | ٣,٤٨ | ١,٣٦ |
| | $X_{31}$ | ٨ | ١٨,٦ | ٣ | ٧ | ١٣ | ٤٤,٢ | ... | ٣٠,٢ | ... | ... | ٣,١٣ | ١,٠٥ |
| | $X_{32}$ | ١٥ | ٣٤,٩ | ١٣ | ٣٠,٢ | ٨ | ١٨,٦ | ٧ | ١٦,٣ | ... | ... | ٣,٣٨ | ١,٠٨ |
| المعدل | | | ١٦,٦١ | | ١٢,٣ | | ٢٨,٩ | | ٣٠,٨٨ | | .... | ٢,٩١ | ١,٠٧ |
| الابتكار | $X_{33}$ | ١١ | ٢,٥٦ | ١٢ | ٢٧,٩ | ٣ | ٧ | ١٤ | ٣٢,٦ | ٣ | ٧ | ٣,٣٢ | ١,٢٥ |
| | $X_{34}$ | ٥ | ١١,٦ | ٦ | ١٤ | ٣ | ٧ | ٢٠ | ٤٦,٥ | ٩ | ٢٠,٩ | ٢,٤٨ | ١,٢٩ |
| | $X_{35}$ | ٢ | ٤,٧ | ٣ | ٧ | ١٥ | ٣٤,٩ | ١٦ | ٣٧,٢ | ٧ | ١٦,٣ | ٢,٤٦ | ١,٠٠ |
| | $X_{36}$ | ١ | ٢,٣ | ٨ | ١٨,٦ | ٢٠ | ٤٦,٥ | ١٢ | ٢٧,٩ | ٢ | ٤,٧ | ٢,٨٦ | ٠,٨٦ |
| | $X_{37}$ | ٣ | ٧ | ١ | ٢,٣ | ١١ | ٢٥,٦ | ١٠ | ٢٣,٣ | ١٨ | ٤١,٩ | ٢,٠٩ | ١,١٩ |
| | $X_{38}$ | ... | ... | ٥ | ١١,٦ | ٢٥ | ٥٨,١ | ١١ | ٢٥,٦ | ٢ | ٤,٧ | ٢,٧٦ | ٠,٧١ |
| | $X_{39}$ | ٢ | ٤,٧ | ٩ | ٢٠,٩ | ١٣ | ٣٠,٢ | ٩ | ٢٠,٩ | ١٠ | ٢٣,٣ | ٢,٦٢ | ١,١٩ |
| | $X_{40}$ | ... | ... | ٧ | ١٦,٣ | ٨ | ١٨,٦ | ١٥ | ٣٤,٩ | ١٣ | ٣٠,٢ | ٢,٢٠ | ١,٠٥ |
| المعدل | | | ٦,٩٨ | | ١٤,٨٢ | | ٢٨,٤٨ | | ٣١,١١ | | ١٨,٦٢ | ٢,٥٩ | ١,٠٨ |

## ثالثاً- اختبار فرضية البحث

بهدف اختبار فرضية البحث لغرض الوقوف على مدى إسهام القيادة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة في بناء وتطوير رأس المال البشري لديها، وبعد الحصول على البيانات عن

طريق توزيع استمارة الاستبانة على عدد من العاملين (الموظفين) في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى، وباستخدام المتوسط الحسابي المرجح الموزون بوصفه مؤشراً رئيساً ومقارنته مع المتوسط العام لكل بعد من الأبعاد الممثلة لمجالات بناء وتطوير رأس المال البشري المتمثلة بـ (المعرفة، المهارة، القدرات، والابتكار)، وعن طريق الجدول ٣ تتبين مجالات بناء وتطوير رأس المال البشري إذ تظهر معطيات الجدول ٤ أن القيادة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة تسهم في بناء وتطوير رأس المال البشري في مجالين هما (المهارة و القدرات)، مما يعني عدم صحة الفرضية الأولى، وأن إسهاماتها تتركز في جانبين فقط وليس في كافة جوانب بناء وتطوير رأس المال البشري، فضلاً عن أن هذين الجانبين قد تركزا في بعض الجوانب المعبرة عنها وليس في جميعها، فبالنسبة لبعد المهارة تركزت جوانب الإسهام في ($x_{13}$, $x_{15}$, $x_{16}$, $x_{19}$, $x_{22}$)، وهي خمسة جوانب من مجموع اثني عشر جانباً ممثلة لبعد المهارة، أما بعد القدرات فقد تركز في ($x_{28}$, $x_{29}$, $x_{31}$) وهي ثلاثة جوانب من مجموع سبعة جوانب، مما يؤشر ضعفاً كبيراً في إسهام القيادة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة في مجال تطوير رأس المال البشري.

الجدول ٤

الوسط الحسابي لكل بعد ومقارنته مع الوسط الحسابي الموزون

| الأبعاد | الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة | الوسط الحسابي الموزون | متوافر | غير متوافر |
|---|---|---|---|---|
| المعرفة | ٢.٥٧ | ٢.٦٩ | | ✓ |
| المهارة | ٢.٧٩ | ٢.٦٩ | ✓ | |
| القدرات | ٢.٩١ | ٢.٦٩ | ✓ | |
| الابتكار | ٢.٥٩ | ٢.٦٩ | | ✓ |

**المصدر :** إعداد الباحثين

## الاستنتاجات والمقترحات

يتضمن هذا المحور تحديد الاستنتاجات المستنبطة من السرد النظري، وكذلك الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، ومن ثم تقديم المقترحات الملائمة.

### أولاً. الاستنتاجات

١. إن المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطاتها ونوعية ملكيتها فإن المورد البشري هو المورد الحقيقي الذي تمتلكه، فهو مصدر الإبداع والابتكار، وبالتالي فإن الاستثمار الكامل لطاقاته وقدراته يعدّ مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية.

٢. تقع مهمة بناء وتطوير رأس المال البشري في المنظمات على عاتق القيادة الإستراتيجية في تلك المنظمات المتمثلة بالقيادة العليا فيها.

٣. إن بناء رأس المال البشري وتطويره في المنظمات يتم عبر العديد من المجالات والتي يمكن تحديدها عبر طروحات الباحثين والمهتمين بهذا المجال.

٤. أظهرت نتائج تحليل اختبار الفرضية الأولى أن القيادة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة تركزت إسهاماتها في جانبي (المهارة والقدرات) في بناء وتطوير رأسمالها البشري، مما يؤشر حالة من التركيز الجزئي لدى قيادة المنظمة المبحوثة في إسهاماتها لتطوير رأس المال البشري.

٥. أشر البحث انخفاضاً في مستوى إسهام القيادة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة في تطوير رأس المال البشري في جانبي (المعرفة والابتكار)، مما يسهم في ضعف الجانب المعرفي والإبتكاري لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.
٦. هناك تباين في الأهمية النسبية في إسهامات القيادة الإستراتيجية في مجالات تطوير رأس المال البشري، وعلى الرغم من ذلك جاءت تلك الأهمية النسبية لكافة المجالات بمستوى منخفض جداً.

**ثانياً- المقترحات**

١. يعدّ رأس المال البشري من حيث ندرته وقيمته العالية وعدم القابلية لتقليده موجوداً إستراتيجياً للمنظمة يتطلب من القيادة الإدارية العليا أن تركز جهودها في تنميته وتطويره على النحو الذي يسهم في تعظيم عائداته مما يعود إلى تعظيم قيمة المنظمة.
٢. نظراً لأهمية الدور الذي تضطلع به القيادة الإستراتيجية يوصي الباحثان بتوسيع إسهاماتها في بناء وتطوير رأس المال البشري في المنظمة، عن طريق فهم وتمكين الموارد البشرية للأدوار التي يقومون بها وتعزيز قدراتهم في جوانب العمل التي تتصف بالإبداع.
٣. ضرورة أن تعمل القيادة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة على تحقيق حالة التوازن في إسهامها في مجالات بناء وتطوير رأس المال البشري لديها.
٤. ضرورة أن تعدّ القيادة الإستراتيجية عملية بناء وتطوير رأس المال البشري في المنظمة استثماراً بعيد الأمد، وتعزيزاً للقدرات والكفاءات الجوهرية في المنظمة، بما يمكنها من استثمار الفرص ومواجهة التهديدات البيئية.
٥. ضرورة أن تولي القيادة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة اهتماماً بالمعرفة والابتكار، عن طريق توفير و إيجاد البيئة والمناخ والثقافة المنظمية التي تشجع على الابتكار والمشاركة بالمعرفة.
٦. ضرورة إجراء المزيد من البحوث العلمية في هذا المجال لانه ذو أهمية كبيرة للمنظمات والمجتمع.

## المصادر

### أولاً- المصادر باللغة العربية


١. أليفي، محمد و أحمد، فرعون، ٢٠٠٩، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر (١٤-١٥) أبريل.
٢. حسين، سعد مهدي، ٢٠٠٧، أثر رأس المال البشري الستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات : دراسة استطلاعية مقارنة، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
٣. الدوري، زكريا مطلك و صالح، احمد علي، ٢٠٠٩، إدارة الأعمال الدولية : منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. الشلمة ، ميسون عبد الله احمد ، ٢٠٠٩ ، دور أبعاد القيادة الرؤيوية في رأس المال البشري : دراسة لآراء مجموعة من القادة الأكاديميين في جامعة الموصل والمعهد التقني ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
٥. عرابة، رابح و بن عوالي، حنان، ٢٠١١، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، بحث مقدم الى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة (١٣-١٤) ديسمبر، جامعة الشلف، الجزائر.

٦. العنزي، سعد علي حمود، ٢٠٠٦، مضمون نظرية رأس المال البشري ومبادئها في ضوء إدراكات القيمة الاقتصادية نظرة فلسفية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٤٢)، بغداد، العراق.
٧. فوزي، هاشم، ٢٠٠٨، التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات : التشخيص أم التصميم، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان، ٤٣-٤٤، العراق.
٨. الفيحان، إيثار عبد الهادي و جلاب، إحسان دهش، ٢٠٠٦، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون : دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد (٥٩)، بغداد، العراق.
٩. القحطاني، سالم بن سعيد حسين، ٢٠٠١، القيادة الإدارية، جامعة الملك سعود. كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٠. كنعان، نواف، ١٩٩٩، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. محمد، نوال يونس و سعيد، منى يونس، ٢٠١٢، أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي : دراسة الآراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (٣٠)، المجلد الثامن، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
١٢. المطيري، ثامر بن ملوح، ٢٠٠٠، القيادة العليا والأداء: دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية – الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٣. المعاضيدي، معن وعدالله و الطائي، أيمن جاسم، ٢٠١١، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، مجلد (٣٣)، العدد (١٠٥).
١٤. نجم، نجم عبود، (٢٠١٠)، إدارة اللاملموسيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. الهواري، سيد، ١٩٩٢، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، الطبعة الخامسة، مكتبة عين شمس للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٦. هيوز، ريتشاردل و بيتي، كاترين كولاريللي، ٢٠٠٦، كيف تصبح قائداً إستراتيجياً، دورك في نجاح مؤسستك الدائم، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٧. يونس، طارق شريف، ٢٠٠٢، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.

## ثانياً- المصادر باللغة الاجنبية

1. Abdul Rehman, et al, (2011), Intellectual Capital Performance and its Impact on Corporate Performance : an Empirical Evidence from Modaraba sector of Pakistan, Australian Journal of Business and Management Research, Vol (1), No (5).
2. Becker, G. S., (1993), Human Capital Chicago: University of Chicago Press Combs.
3. Berman, S., et al., (2009), Succeeding in the New Economic Environment – Three Targets for Leaders, Strategy & Leadership, Vol (37), No (4).
4. Grant, R. M., (2000), Toword AKnowledge – Bassed Theory of The Firm, Strategic Management Journal Winter, Vol (4).
5. Guillot, W., Michael, (2002), Strategic Leadership: Defining the Challenge Air & Space Power, Journal 17 Cwinter.
6. Hill, C. W. & Jones, G.R ., (2001), Strategic Management Theory : An Integrated Approach, 5th . ed., Houghton Mifflin co.
7. Hitt, M. K . & Ireland R., (1999), Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st century :The role of strategic leadership. Academy of Management .Executive,13 (1).

8. Lesser. E., & Prusak .L., (2001), Preserving knowledge in an uncertain world .MIT Sloan Management Review, 43(1).
9. McGregor, J ., et al., (2004), Human Capital in the new economy : Devils bargain, Journal of Intellectual Capital, Vol (5), No (1).
10. Mertins, K., Heisig, P. & Vorbeck, J., (2001), Knowledge Management: Best practices in Europe,Springer-Verlog Berlin, Germany.
11. Prahalad .C. K . ,& Hamel. G. , (1990), The Core Competence of the corporation " Harvard Business Review , 68. 4.
12. Richard L, H. & Katherine C. B., (2005) , Becoming a strategic Leader , John Wily & Sons, Inc . San Francisco.
13. Rowe .W. G, (2001) , Creating Wealth in Organizations : The role of Strategies Leadership, The Academy of Management Executive , Vol (15) , No(1).
14. Stewart, T. A., (1999), Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations. (New York: Doubic day – Currency).
15. Wong, P & Chan, P. S., (1995), Top Management Perception of Strategic Information Processing in a Turbulent Environment, Leadership and Organization Development Journal, Vol (16), No (7).