

## دور كفايات القائد الشبكي في تعزيز قدرت الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة

محمد عمير نهار

المشرفين

أ.د سيد محمد جاد الرب د نجلاء حسن جمعه

### الملخص:

■ هدفت الدراسة إلى معرفة دور كفايات القائد الشبكي في تعزيز قدرت الموارد البشرية الاستراتيجية في قطاعي صناعة الادوية والالبان العراقي وتحديداً (شركة ادوية سامراء - شركة ادوية نينوى-شركة ادوية بغداد) اما فيما يخص قطاع الالبان فقد اختار الباحث (شركة البان ابو غريب-شركة البان الديوانية- شركة البان الموصل) في العراق، وتقديم اطار ميداني ليكون دليلاً استرشادي يربط بين متغيرات الدراسة، وقد قام الباحث بصياغة فرضيتان رئيسيتان يتفرع منهما عدد من الفروض الفرعية. و تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة ضرورة أن تتحلى الشركات باتباع سياسة منفتحة نحو تقبل الرأي الأخر والاختلافات في شركات الادوية، وضرورة الاهتمام بتوفير العوامل التي تساهم في زيادة الثقة بالنفس لدى القيادات الإدارية في شركات الالبان.

### Abstract :

The study aimed to know the role of the network leader's competencies in enhancing the capabilities of strategic human resources in the Iraqi pharmaceutical and dairy industries, specifically (Samarra Drug Company - Nineveh Drug Company - Baghdad Pharmaceutical Company). As for the dairy sector, the

researcher chose (Abu Ghraib Milk Company - Company Al-Diwaniyah Alban Company - Al-Mosul Alban Company) in Iraq, and providing a field framework to be a guiding guide linking the variables of the study, and the researcher formulated two main hypotheses from which a number of sub-hypotheses are branched. The results of the study concluded that companies should follow an open policy towards accepting the other opinion and differences in drug companies, and the need to pay attention to providing factors that contribute to increasing the self-confidence of the administrative leaderships in dairy companies .

## اولاً: منهجية الدراسة

### ١- المقدمة:

تواجه العديد من المنظمات والمؤسسات العامة في العصر الحالي المزيد من الصعوبات والتحديات المستمرة التي تؤثر على استقرارها وإنتاجيتها، لذا تعمل هذه المنظمات على التغيير المستمر لضمان بقائها واستمراريتها وضرورة توفير متطلبات كفايات القائد الشبكي والقدرة على تنفيذ العمل بالطريقة الصحيحة والمصحوبة بالصفات وبالمهارات التي يمتلكها القائد الشبكي والتي تمكنه من العمل وتنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب.

و تعد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية احدى الموضوعات الجوهرية بالنسبة للمنظمة و الافراد كذلك، لان الموارد البشرية تمتلك قدرات تساعد في بناء هيكلها من خلال الأبعاد التي تتضمن المعرفة، الخبرة، الإبداع ومستوى الممارسة وأن هذه القدرات تعد فريدة من نوعها ومن خلالها تستطيع المنظمات أن تحقق ميزة تنافسية.

## ٢- مشكلة الدراسة:

بناءً على بيانات الدراسة الاستطلاعية تمثلت مشكلة الدراسة في وجود قصور واضح في استغلال قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية مما يؤثر سلباً على أداء الشركات محل الدراسة.

وهنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

كيف يمكن أن تساهم القيادة الشبكية في تعزيز قدرات الموارد البشرية الإستراتيجية؟

## ٣- فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي :

لا يوجد أثر إيجابي ومعنوي لكفايات القائد الشبكي على أبعاد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية.

## ٥- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- أ- تشخيص مستوى ممارسة كفايات القائد الشبكي بالشركات محل الدراسة
- ب- التعرف على اهم المؤشرات الخاصة بقدرات الموارد البشرية الاستراتيجية، وتحديد مدى الاهتمام بدعم وتوفير أبعادها لدى تلك شركات الأدوية والألبان.
- ج- التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات الأدوية والألبان محل الدراسة، والوزارات ذات العلاقة، والجهات المعنية، والمهتمين بهذا المجال.

## ٦- أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية:

تظهر هذه الأهمية من خلال تقديم إطار فكري لمتغيرات الدراسة الحالية، حيث يلاحظ حداثة موضوعي كفايات القائد الشبكي وكيفية تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية في البيئة العربية وهذه الدراسة سوف تساهم في إثراء هذا الجانب ولا سيما أن الاهتمام بهذه المتغيرات زاد في السنوات الأخيرة نتيجة لزيادة مسؤولية المعامل تجاه مجتمعاتها.

## ب- الأهمية التطبيقية:

- محاولة قياس الأثر والارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وذلك باستخدام مقاييس حديثة سيتم اعتمادها وفق عدد من المؤشرات والمعايير العالمية وذلك انسجاماً مع ما مطروح في العالم المتقدم لكي نستطيع التوصل إلى أفضل النتائج.

## - ثانياً: الإطار النظري للدراسة

### ١- كفايات القائد الشبكي:

وهي مجموعة من العناصر التي تمتلك صفة الاستغلال عن بعضها البعض في الوقت ذاته بقصد انجاز وتحقيق هدف تسعى جميع العناصر تحقيقه.

العديد من الأدوار والمهارات المتوقعة والمطلوبة من قادة اليوم مرتبطة ببناء الشبكة، فإذا كان القائد لا يستخدم شبكته إلى اكمل مدى، فسوف يخفق في بلوغ بعض المزايا والتي من الممكن ان تدعم جهوده لإدارة المنظمة نحو الغايات المشتركة.

وهنا يشير (McGuire & Silvia) إلى بعض المهام الخاصة بالقائد الشبكي بوصف هذه المهام جزءاً متكاملًا لا يتجزأ من متطلبات القائد.

### جدول رقم (١-١)

#### مهام القائد الشبكي

الممارسات	التصنيف
معاملة أعضاء الشبكة بالمثل. تحديد الموارد في الشبكة (موارد بشرية موارد مالية تجهيزات إلخ). تحديد أصحاب العلاقة الرئيسية وضع اقتراحات أعضاء الشبكة موضع التنفيذ.	التنشيط: أي تحديد ودمج الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة
وضع اقتراحات أعضاء الشبكة موضع التنفيذ. التأكد من فهم أعضاء الشبكة لأدوار الأفراد السماح لأعضاء الشبكة بتحديد طريقة لإنجاز الخاصة بهم التأثير في القيم والمبادئ بالشبكة اتباع أعضاء الشبكة للقواعد والتشريعات والمعمارية الاتفاق على طبيعة المهام المطلوبة تحديد معيار قياس الأداء	التأيير: أي تحديد قواعد القيادة والإدارة في الشبكة، وتعريف الثقافة السائدة فيها وتطوير الهيكل للعمل به.

التصنيف	الممارسات
التعبئة: أي تحفيز والهام وضمان التزام جميع أعضاء الشبكة مثلهم كمثل العاملين في المنظمة الأم.	تقديم الدعم من ذوي المناصب العليا والاعيين الرئيسيين في الشبكة الحفاظ على الشبكة في موقف جيد مع السلطات ذات العلاقة بث الحماس نحو مشروع معين دعم التزام أعضاء الشبكة نحو مهمتها الرئيسية تعميم أهداف الشركة وإنجازها استخدام الحوافز المادية لتحفيز أعضاء الشركة.

**Sources Morse, R. (2007). "Developing public leaders in age of collaborative governance". Paper presented at leading the future of the public sector conference. Newark, DE.**

في حين أشار (Morse) إلى أهمية متطلبات كفايات القائد الشبكي والتي تمثل مدى المقدرة على تنفيذ العمل بالطريقة الصحيحة والمصحوبة بالصفات وبالمهارات التي يمتلكها القائد الشبكي والتي تمكنه من العمل وتنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب ومن هذه الصفات هي:

- التوجه نحو العمل التشاركي: إذ إن القائد الشبكي يدرك أهمية العمل التشاركي ويقتنع به بقوة، ولديه الرؤية لمدى الاستفادة من هذه الشراكات وما تقدمه للقائد.
- شغف الإنجاز: إن القائد الشبكي يملك الشغف الكبير لإحداث التغيير في المنظمة التي يعمل فيها، إذ إنه يمتلك الحماس في إيجاد قيمة لعمله وجلب النفع العام للمنظمة التي يعمل فيها، وهذا الأمر يعد حافزاً قوياً للعمل بالنسبة للقائد وهو ما يمنحه المقدرة العالية على التركيز.
- التفكير الإبداعي: يمثل التفكير الإبداعي عملية ذهنية تسير وفق سلسلة من العمليات التي يتم من خلالها معالجة الموضوع وربطه بعدد كبير من الخبرات المخزنة في البنية المعرفية للمتعلم ويعمل على تدويرها وإدخالها ضمن الذات ثم يقوم بدمجها في بنائه المعرفي، حتى يصل في النهاية إلى حلول جديدة وأصيلة.

- العقلية المتفتحة وقوة المخاطرة: القائد الشبكي يعد قائداً ريادياً متميزاً بالانفتاح والرغبة بالمخاطرة فهو شخص لا يخشى الفشل، وحب المخاطرة يدل على المقدرة على الشعور بالارتياح على الرغم من كثير من الظروف غير المؤكدة والمحيطه بالمنظمة، والمقدرة على الاستيعاب للأشياء غير المتوقعة.

### ب- قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية:

تتجسد مفهوم القدرات من خلال دراسات علماء النفس والمتخصصين في الموارد البشرية، إذ يميلون إلى الاعتقاد بأن القدرات يتم اعتمادها في مجال خلق الفروق الفردية، لذا تتخذ من قبل المنظمات كأساس في اتخاذ القرار بشأن عمليات التوظيف والتقييم وممارسات إدارية اخرى كثيرة.

فقد عرف كل من (Amit & Schoemaker) القدرة على انها قابلية المنظمة على الاستخدام الإستراتيجي لمواردها وعملياتها من أجل تحقيق الغرض المنشود. وحسب رأي (Day) فإن القدرة هي تشكيلة معقدة من المهارات والمعرفة المتراكمة التي تمارس داخل عمليات المنظمة من أجل تمكين المنظمة من تنسيق أنشطتها واستخدام موجوداتها.

في حين أوضحوا (Ulrich.D et al) إلى ان قدرات الموارد البشرية هي تحقيق ما هو متوقع من العاملين في المنظمة الذين يعملون في مجال إدارة الموارد البشرية. وأكد (الشيباني) إن قدرات الموارد البشرية ما هي إلا مزيج من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها وتقييمها وتطويرها، التي يكون بعض الأفراد أكثر تحكماً فيها من الآخرين مما يجمعهم أكثر كفاءة وفاعلية الأمر الذي يؤدي إلى القيام بالمهام الموكلة إليهم بدقة عالية.

وضحها كل من (القيسي والطائي) مفهوم قدرات الموارد البشرية بأنها القدرات التي تحدد كيف وأين يتم عمل القرارات داخل المنظمة، وكذلك تحديد السلوك الذي تكافئه المنظمة وتحدد الثقافة والمعايير والقيم التي يجب أن تتبعها المنظمة.

## - أبعاد قدرات الموارد البشرية الإستراتيجية:

### أ- المعرفة:

إن التطورات المتلاحقة في مجالات الاتصالات ونظم المعلومات والتقنيات والشبكات، وظهور شبكة المعلومات (الإنترنت) أدى ذلك كله إلى تنامي دور المعرفة في إنجاح منظمات الأعمال، مع مساهمتها في تحول تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، الذي يؤثر في رأس المال المعرفي وفي التنافس من خلال القدرات البشرية.

### -أنواع المعرفة:

- **معرفة ضمنية:** المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

- **المعرفة صريحة:** الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره. وتتعلق بالمعلومات المتاحة والمخزنة في أرشيف المنظمات والمتمثلة في السياسات والإجراءات والمستندات،

### ب- القابلية للتغيير:

عرفت بأنها القدرة على التحول والتكيف في ضل وجود الإمكانيات والمتطلبات لذلك. في حين بين (Armenakis) وزملاءه أن قابلية التغيير بالنسبة للأفراد ترتبط بمعتقداد ونوايا العاملين ومدى الحاجة لاجراء التغيير، فضلاً عن توقعاتهم فضلاً عن قابلية المنظمة والافراد حول جعل هذا التغيير ناجحاً".

يقول علماء الاجتماع "أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه" ذلك أن التغيير حاله مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي عن قصد أو غير قصد بتخطيط مسبق أو بصوره عفويه تلقائيه أو بحكم الظروف. ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التغيير هما:

- **التغيير المخطط:** أن التغيير المخطط يحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة، ويكون في الغالب إستجابة (ردة فعل) مباشرة لإدراك شخص، جهة ما بوجود فجوة في مستوى أداء الشركة، أي فجوة بين وضع مرغوب والوضع الراهن. .  
- **التغيير غير المخطط أو العشوائي:** يحدث التغيير الغير مخطط أنيا أو بشكل عشوائي وقد يكون معرقل للشركة مثل الاضراب، ويتم بشكل مستقل عن رغبة الشركة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في الشركة كازدياد عمر العامل مثلاً".  
**ج- الابداع:**

ارتبط الإبداع ومفهومه مع البدايات الأولى لوجود الإنسان على الأرض إذ سعى الإنسان إلى تحقيق الخلق والإبداع في شتى جوانب حياته وصولاً إلى ظروف معيشية أفضل الأمر الذي انتقل معه إلى وجوده في تنظيمات رسمية وغير رسمية ومحاولته للوصول بها من خلال الإبداع إلى حالات ومستويات امثل من الأداء.  
عرف (جاد الرب) الإبداع بأنه التفكير المختلف وهو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة.

#### -أنواع الإبداع

- **الإبداع المنظمي:** يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، وسياسات وإستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.  
- **الإبداع الفني/ التقني:** يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها.

#### د- مستوى الممارسة:

أوضح (Hassan) ان الممارسة الفعالة هي القيام بأداء الأعمال بشكل مناسب والقيام بتدعيم المجالات بال تخصصات والقرارات المناسبة بما يضمن الحصول على الميزه التنافسية للمنظمة.

فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمة، حيث إن تحقيق كفاءة الموارد البشرية يحتاج إلى مهارات وقدرات متنوعة وعديدة للقيادات

المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية ولذلك كان من الضروري وجود إدارة متخصصة تتولى وتهتم بهذه الممارسات.

هناك نشاطات عديدة اضطلعت بها إدارة الموارد البشرية، وقد تطورت هذه النشاطات من نشاطات بسيطة تمارسها هذه الإدارة إلى نشاطات أكثر تعقيداً. سواء من حيث المحتوى أو التطبيق، وقد يعود سبب هذا التعقيد إلى التحديات والتغيرات البيئية المتسارعة التي تواجهها المنظمات وإدارة الموارد البشرية.

### ثالثاً: منهجية الدراسة

أ- مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية:

١- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطى لدى شركات الأدوية والألبان في العراق بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية حيث بلغ عددهم ٧٥٩ مفردة.

جدول رقم (٢-١)

توزيع مجتمع الدراسة

م	الفئات	الشركة	العدد	النسبة
	قطاع الأدوية	شركة سامراء للأدوية	٢١٤	٢٨.١٩%
		شركة نينوى للأدوية	١٠٧	١٤.١٠%
		شركة بغداد للأدوية	٦٣	٨.٣٠%
	قطاع الألبان	شركة ألبان ابو غريب	١٨٩	٢٤.٩٠%
		شركة ألبان الديوانية	١١٧	١٥.٤٢%
		شركة ألبان الوصل	٦٩	٩.٠٩%
	المجموع		٧٥٩	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات شركات الأدوية

٣- عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية التطبيقية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الإدارة العليا والوسطى في شركات الأدوية والألبان بالعراق، وبلغت عينة الدراسة ٢٥٦ مفردة، وذلك عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

$$n = \frac{q(1-q)}{\frac{q}{2} + \frac{(1-q)}{2n}} = \frac{q(1-q)}{\frac{q}{2} + \frac{(1-q)}{2n}}$$

ويمكن توضيح توزيع عينة الدراسة على الفئات المختلفة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٣-١)  
توزيع عينة الدراسة

م	الفئات	الشركة	المجتمع	العينة
	قطاع الأدوية	سامراء للأدوية	٢١٤	٧٢
		نينوى للأدوية	١٠٧	٣٦
		بغداد للأدوية	٦٣	٢١
	قطاع الألبان	ألبان ابو غريب	١٨٩	٦٤
		ألبان الديوانية	١١٧	٤٠
		ألبان الموصل	٦٩	٢٣
	المجموع		٧٥٩	٢٥٦

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات شركات الأدوية والألبان.

ولقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة لدى شركات الأدوية والألبان في العراق محل الدراسة، وذلك نظراً لأن مجتمع الدراسة غير متجانس، حيث يضم مجموعة من الأفراد الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية فضلاً عن اختلاف مستوياتهم الإدارية واختلاف أعدادهم في الشركات محل الدراسة من شركة إلى أخرى.

ت- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١- كفايات القائد الشبكي:

أ- تحليل فقرات بعد كفايات القائد الشبكي:

جدول رقم (٤-١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد كفايات القائد الشبكي

م.	الفقرة	شركات الأدوية			شركات الألبان			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١.	تمتلك المنظمة مهارات اتصال فعالة مع بقية أفراد المنظمة	٢.٩٤	١	٥٨.٧٦%	٥	٢.٩٣	٠.٩٢	٥٨.٥٥%
٢.	تتحمل المنظمة كافة المسؤولية عن القرارات التي تتخذها	٣.٥٨	٠.٧٥	٧١.٥٠%	١	٣.٤٩	٠.٨٣	٦٩.٨٢%
٣.	تتحلى المنظمة باتباع سياسة منفتحة تقبل الرأي الأخر والاختلافات	٣.٤٦	١.٠١	٦٩.٢٠%	٢	٣.٣٨	٠.٨٧	٦٧.٦٤%
٤.	تتميز المنظمة بقدرة التأثير في الآخرين	٣.١٨	٠.٩٣	٦٣.٥٤%	٣	٣.١٩	٠.٧٢	٦٣.٨٢%
٥.	تتوافر ثقته عالية بالنفس لدى قيادة الإدارة العليا في المنظمة	٣.٠٩	٠.٩٧	٦١.٧٧%	٤	٣.٠٦	٠.٨٨	٦١.٢٧%
	متوسط البعد	٣.٢٥	٠.٧٣	٦٤.٩٦%		٣.٢١	٠.٥٩	٦٤.١٨%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في شركات الأدوية على الفقرات المرتبطة ببعد كفايات القائد الشبكي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٥) وبانحراف معياري (٠.٧٣)، وجاءت أعلى إجابات أفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تتحمل المنظمة كافة المسؤولية عن

القرارات التي تتخذها"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تمتلك المنظمة مهارات اتصال فعالة مع بقية أفراد المنظمة".

١- تحليل أبعاد قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية:

أ- تحليل فقرات بعد المعرفة:

جدول رقم (٥-١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد المعرفة

م.م	الفقرة	شركات الأدوية			شركات الألبان			
		الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري
١	تعتمد المنظمة طرق علمية للكتف عن المعرفة الضمنية داخل عقول العاملين	١	٧٢.٩٢%	٠.٧٤	٣.٦٥	٢	٦٨.٥٥%	٠.٧٢
٢	تحرص المنظمة على إقامة الندوات وورش العمل لتوليد المعرفة	٣	٦٤.٧٨%	٠.٨٢	٣.٢٤	٤	٦٢.١٨%	٠.٧
٣	تتم الاستعانة بخبراء في مجال إدارة المعرفة لحفظ المعرفة	٢	٦٧.٧٩%	١	٣.٣٩	١	٧٠.٧٣%	٠.٩٧
٤	تستشير المنظمة أصحاب الخبرة في المنظمة وتصفى اليهم وتعمل على أخذ مقترحاتهم وأشراكهم في اتخاذ القرارات	٥	٥٩.٦٥%	٠.٨٨	٢.٩٨	٣	٦٦.٧٣%	٠.٨٩
٥	يستطيع العاملون في المنظمة الحصول على المعرفة المخزونة بسهولة	٤	٦٣.٨٩%	٠.٩٢	٣.١٩	٥	٥٦.٥٥%	١.٠٢
متوسط البعد			٦٥.٨٤%	٠.٦٦	٣.٢٩		٦٤.٩١%	٠.٦

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في شركات الأدوية على الفقرات المرتبطة ببعدها المعرفة جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٩) وانحراف معياري (٠.٦٦)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تعتمد المنظمة طرق علمية للكشف عن المعرفة

الضمنية داخل عقول العاملين"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تستشير المنظمة اصحاب الخبرة في المنظمة وتصغي اليهم وتعمل على أخذ مقترحاتهم واشراكهم في اتخاذ القرارات".

### ب- تحليل فقرات بعد القابلية للتغيير:

#### جدول رقم (٦-١)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد القابلية للتغيير

م.م	الفقرة	شركات الأدوية			شركات الألبان			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	يتم تحديد أهداف التغيير بوضوح تام ودقة متناهية	٣.٣٣	١.٠٥	%٦٦.٥٥	٢	٣.٠٥	٠.٩٤	%٦١.٠٩
٢	تعمل الإدارة على التحديث المستمر للوائح والنظم لتسهيل إجراءات العمل.	٣.٢٧	١.١٤	%٦٥.٤٩	٣	٣.٢٨	٠.٩٧	%٦٥.٦٤
٣	تدعم الإدارة مشاركة العاملين في عملية التخطيط للتغيير بالمنظمة	٢.٩٥	١.٠٨	%٥٨.٩٤	٥	٣.١٤	١.٠٣	%٦٢.٧٣
٤	تمتلك الإدارة هيكلًا تنظيميًا مرناً يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.	٣.٠٩	٠.٨٣	%٦١.٧٧	٤	٢.٧٨	٠.٨٦	%٥٥.٦٤
٥	ترتبط قابلية التغيير بمعتقدات ونوايا الافراد ومدى الحاجة لاجراء التغيير	٣.٦٦	١.٠٥	%٧٣.٢٧	١	٣.٤٥	٠.٩٥	%٦٩.٠٩
	متوسط البعد	٣.٢٦	٠.٧٥	%٦٥.١٣		٣.١٤	٠.٦٤	%٦٢.٩١

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في شركات الأدوية على الفقرات المرتبطة ببعد القابلية للتغيير جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (٠.٧٥)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "ترتبط قابلية التغيير بمعتقدات ونوايا الافراد ومدى الحاجة لاجراء التغيير"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تدعم الإدارة مشاركة العاملين في عملية التخطيط للتغيير بالمنظمة".

### ج- تحليل فقرات بعد الإبداع:

جدول رقم (٧-١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد الإبداع

م.	الفقرة	شركات الأدوية			شركات الألبان				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تحرص إدارة الشركة على تبني طرائق وأساليب جديدة في أداء الأعمال والأنشطة المختلفة.	٣.٥٢	٠.٧٩	٧٠.٤٤%	١	٣.٤٥	٠.٨٤	٦٩.٠٩%	٢
٢.	تعزز المنظمة القدرات الإبداعية للموظفين في جميع المستويات الإدارية لديها.	٣.٠٨	٠.٩٩	٦١.٥٩%	٤	٣.٠٩	٠.٨٦	٦١.٨٢%	٤
٣.	تحرص المنظمة على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في عملها.	٣.٣٧	١.٢٧	٦٧.٤٣%	٢	٣.٥٤	٠.٨٩	٧٠.٧٣%	١
٤.	تنظر المنظمة إلى الإبداع والابتكار مصدرا لتحقيق التميز في أنشطتها وأعمالها المختلفة.	٣.٢١	١.١٤	٦٤.٢٥%	٣	٣.١٩	١.١١	٦٣.٨٢%	٣
٥.	تحرص المنظمة على الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى في مجال الإبداع والابتكار في أعمالها.	٢.٩٢	٠.٩٩	٥٨.٤١%	٥	٢.٨٨	٠.٩٣	٥٧.٦٤%	٥
متوسط البعد		٣.٢٢	٠.٧٦	٦٤.٤٢%		٣.٢٣	٠.٥٦	٦٤.٥٥%	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في شركات الأدوية على الفقرات المرتبطة ببعد الإبداع جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٢) وانحراف معياري (٠.٧٦)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تحرص إدارة الشركة على تبني طرائق وأساليب

جديدة في أداء الأعمال والأنشطة المختلفة"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تحرص المنظمة على الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى في مجال الإبداع والابتكار في أعمالها".

#### - الإحصاء الوصفي للبيانات واختبار الفرض:

**الفرض الرئيسي:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية القيادة الشبكية على قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية.

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

#### ١. الفرض الفرعي الأول:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفايات القائد الشبكي على المعرفة.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

#### أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين كفايات القائد الشبكي كمتغير مستقل والمعرفة كمتغير تابع.

#### جدول رقم (١-٩)

#### معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول

المعرفة	الاختبار	المتغير
٠.٦٣٣	معامل الارتباط	لكفايات القائد الشبكي
٠.٠٠٠	المعنوية	

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٦٣.٣% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين كفايات القائد الشبكي والمعرفة.

## تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١-١١)

تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	٣٥.٥٩٦	١	٣٥.٥٩٦	١٤٨.٠٣٧	٠.٠٠٠
البواقي	٥٣.١٤	٢٢١	٠.٢٤		
المجموع	٨٨.٧٣٧	٢٢٢			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين كفايات القائد الشبكي والمعرفة، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

- تحليل الانحدار:

جدول رقم (١-١٢)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	
٠.٠٠٠	٨.٠٩٩	٠.٦٣٣	٠.١٦٣	الثابت
٠.٠٠٠	١٢.١٦٧		٠.٠٥	٠.٦٠٣

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير كفايات القائد الشبكي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين كفايات القائد الشبكي والمعرفة.

### الفرض الفرعي الثاني:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفايات القائد الشبكي على القابلية للتغيير. ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:  
أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين كفايات القائد الشبكي كمتغير مستقل والقابلية للتغيير كمتغير تابع.

جدول رقم (١-١٣)

#### معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير	الاختبار	القابلية للتغيير
كفايات القائد الشبكي	معامل الارتباط	٠.٧٠٤
	المعنوية	٠.٠٠٠

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي. يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٠.٤% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين كفايات القائد الشبكي والقابلية للتغيير.

#### تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١-١٥)

#### تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	٥٣.٤٦٧	١	٥٣.٤٦٧	٢١٧.٣٢٣	٠.٠٠٠
اليواقي	٥٤.٣٧٢	٢٢١	٠.٢٤٦		
المجموع	١٠٧.٨٣٩	٢٢٢			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي. يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين كفايات القائد الشبكي والقابلية للتغيير، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

## تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٦-١)  
تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثاني

المعنوية	اختبارات	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	
٠.٠٠٠	٤.٩٤٢	٠.٧٠٤	٠.١٦٥	الثابت
٠.٠٠٠	١٤.٧٤٢		٠.٠٥	٠.٧٣٩

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير كفايات القائد الشبكي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين كفايات القائد الشبكي والقابلية للتغيير.

### ٢. الفرض الفرعي الثالث:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفايات القائد الشبكي على الإبداع.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

#### أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين كفايات القائد الشبكي كمتغير مستقل والإبداع كمتغير تابع.

جدول رقم (١٧-١)  
معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث

الإبداع	الاختبار	المتغير
٠.٨٠٩	معامل الارتباط	كفايات القائد الشبكي
٠.٠٠٠	المعنوية	

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٠.٩% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين كفايات القائد الشبكي والإبداع.

## - تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١-١٩)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	٦٤.٨٢٨	١	٦٤.٨٢٨	٤١٩.١٤٤	٠.٠٠٠
البواقي	٣٤.١٨١	٢٢١	٠.١٥٥		
المجموع	٩٩.٠٠٩	٢٢٢			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين كفايات القائد الشبكي والإبداع، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

**ج- تحليل الانحدار:**

جدول رقم (١-٢٠)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثالث

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	المعاملات الغير معيارية الخطأ المعياري	
٠.٠٠٠	٤.٥٧٦	٠.٨٠٩	٠.١٣١	الثابت
٠.٠٠٠	٢٠.٤٧٣		٠.٠٠٤	٠.٨١٣

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير كفايات القائد الشبكي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين كفايات القائد الشبكي والإبداع.

### ٣. الفرض الفرعي الرابع:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفايات القائد الشبكي على مستوى الممارسة. ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:  
أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين كفايات القائد الشبكي كمتغير مستقل ومستوى الممارسة كمتغير تابع.

جدول رقم (٢١-١)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع

المتغير	الاختبار	مستوى الممارسة
كفايات القائد الشبكي	معامل الارتباط	٠.٧١١
	المعنوية	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧١.١% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين كفايات القائد الشبكي ومستوى الممارسة.

### - تحليل التباين: ANOVA Test

جدول رقم (٢٣-١)

تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	٣٦.٢٢٩	١	٣٦.٢٢٩	٢٢٦.٤٤٨	٠.٠٠٠
البواقي	٣٥.٣٥٨	٢٢١	٠.١٦		
المجموع	٧١.٥٨٧	٢٢٢			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين كفايات القائد الشبكي ومستوى الممارسة، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة

إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.  
تحليل الانحدار:

جدول رقم (٢٤-١)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الرابع

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	
٠.٠٠٠	٩.٨٨٨	٠.٧١١	٠.١٣٣	الثابت
٠.٠٠٠	١٥.٠٤٨		٠.٠٠٤	١.٣١٧

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير كفايات القائد الشبكي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين كفايات القائد الشبكي ومستوى الممارسة.

رابعاً: النتائج والتوصيات

أ- النتائج:

جدول رقم (٢٥-١)

النتائج (المقارنة)

الأبعاد	شركات الأدوية	شركات الألبان
كفايات القائد الشبكي	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تتحلى الشركات باتباع سياسة منفتحة</li> <li>■ تقبل الرأي الأخر والاختلافات</li> <li>■ ضعف قدرة القيادات الإدارية بتحقيق</li> <li>■ تميزها بالريادة في قطاع الأدوية.</li> <li>■ وجود فروق لصالح شركات الأدوية في</li> <li>■ كفايات القائد الشبكي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ضعف توافر الثقة الكافية بالنفس لدى</li> <li>■ القيادات الإدارية في الشركات</li> <li>■ ضعف في الرؤية الاستراتيجية لدى القيادات</li> <li>■ الإدارية بالشركات</li> <li>■ وجود انخفاض في مستوى تطبيق كفايات</li> <li>■ القائد الشبكي لدى القيادات الإدارية.</li> </ul>

## ب-التوصيات:

### جدول رقم (١-٢٦) التوصيات الخاصة بالنتائج (المقارنة)

شركات الألبان	شركات الأدوية	البيان
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الاهتمام بتوفير العوامل التي تساهم في زيادة الثقة بالنفس لدى القيادات الإدارية في الشركات .</li> <li>■ ضرورة الاهتمام بتحسين الرؤية الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية بالشركات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ضرورة أن تتحلى الشركات باتباع سياسة منفتحة نحو تقبل الرأي الآخر والاختلافات ودعم فرق العمل الجماعي</li> <li>■ الاهتمام بزيادة القدرات لدى القيادات الإدارية بتحقيق التميز والريادة في قطاع الأدوية.</li> </ul>	<p>كفايات القائد الشبكي</p>

### \* المراجع.

- ١- الكايد، ميسون علي جروح، (٢٠١٨)، "درجة ممارسة رؤساء الاقسام الأكاديمية بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.ص٦٢.
- ٢- سلامة، إيمان محمد، (٢٠١٦)، "تحفيز التفكير الإبداعي"، مركز دبيونو لتعليم التفكير، دبي، الإمارات، ص١٤.
- ٣- الشيباني، زينة كاظم دخيل، (٢٠١٥)، "تأثير مقدرات الموارد البشرية في الأدال المتميز: الدور الوسيط لأدوار الموارد البشرية: دراسة تحميمية لآراء أعضاء مجالس الكميات في بعض الجامعات الحكومية العراقية"، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، كمية الإدارة والاقتصاد، ص٥٧.
- ٤- القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسون، (٢٠١٧)، "الإدارة الاستراتيجية، نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص٢٠١.
- ٥- ياسين، سعد غالب، (٢٠٠٧)، "إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات"، ط١، الأردن، دار المناهج للطباعة والنشر والتوزيع، ص٢٤.
- ٦- حسن، حسين عجلان، (٢٠٠٨)، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، ط١؛ عمان: أثراء للنشر والتوزيع، ص٢٦.
- ٧- المدلل، عبدالله وليد (٢٠١٣)، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء -دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة ص٢٥.

- ٨- العطوي. عامر علي (٢٠١٥) أثر الدعم المنظمي المدرك في استعداد العاملين للتغيير، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٣، العدد الأول، ١٢٤. ص ٧٦.
- ٩- حريم، حسين (٢٠٠٤) "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص ٣٦٤.
- ١٠- عياصرة، معن محمود وبني أحمد، مروان محمد (٢٠٠٨) "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص ١٥٢
- ١١- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٣)، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، القاهرة، دار النهضة العربية، ص ٩١.
- ١٢- العنزي، أميرة خضير، (٢٠١٠)، "دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص ٧٨.
- ١٣- الماحي، عادل علي، (٢٠١٤) (إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والوظائف). مكتبة المنتبى؛ الدمام؛ سنة، ص ١١.
- ١٤- محمود، سناريا عبدالله (٢٠١٤) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في المهارات الأدرائية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، ص ٣٤
- ١٥- المغربي، محمد فاتح (٢٠١٦) إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر، الاردن، ص ٥.
- 1- McGuire, M. Silvia, C. & (2010), "Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors", **The Leadership Quarterly**, 21.
- 2- Amit, R. and Schoemaker, P. J.H, (1993), "Strategic assets and organizational rents", **Strategic Management Journal**, Vol. 14, No.1, p359
- 3- Day, G., (1994), "The capabilities of market-driven organizations", **Journal of Marketing**, Vol.58, No. 4, p38.
- 4- Ulrich.D, Younger.J, Brockbank.W &Ulrich.M. (2012), "HR Talent and the New HR Competencies", **The RBL Group. Strategic HR Journal** , vol.11, no.4, p1.
- 5- Long.C& Ismail. Wan, (2010)"Human resource competencies: a study of the hr professionals in manufacturing firms in Malaysia", **International Management Review**, Vol.4, No. 2 , pp.65-76.