

سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية ودورها في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية بالتطبيق على منظمات الاعمال الدولية أحمد عيد محمد غريب

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات، واختبار الفروض، وتوصلت الدراسة الى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية ودورها في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية.

Abstract:

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

المقدمة:

يتجه العالم للتغير بسرعة كبيرة وتجد كثيراً من المنظمات صعوبة لملاحقة هذا التغير وفهم أصول لعبة المنافسة الدولية وتسعى العديد من المنظمات للصدور والبقاء في الميدان من خلال رسم الاستراتيجيات الفعالة والتي تتلاءم مع التغيرات العالمية والتحديات الدولية. وقد فرضت التغيرات البيئية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي، فرضت على المنظمات ضرورة سرعة التعامل والتكيف معها، وعدم الاصطدام بها!! فأخذت هذه المنظمات تكيف استراتيجيتها العامة، واستراتيجيات إدارتها، وممارساتها في جميع مجالات العمل فيها؛ سواء كانت مجالات إنتاجية، أو موارد بشرية، أو تسويقية أو بيعية، أو في الفكر الإداري، أو في الهياكل التوظيفية مع هذه التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

1. دراسة (Shams، 2006)^(١) وهدفت إلى دراسة المهارة التي ينبغي توافرها لدى العاملين حتى يصبحوا قادة ملهمين. وتوصلت الدراسة ضرورة توافر المهارات التالية حتى يصبح القائد ملهما (القدرة على الاتصال، الشجاعة، الإبداع، الامانة) وتم التوصل الى خطة تطبيقية يمكن استخدامها للتحويل الى قائد ملهما وذلك من خلال تفعيل المهارات السابقة.
2. دراسة (الحسيني، ٢٠٠٩)^(٢) وهدفت إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في دعم الفكر المعرفي والمساهمة في اعداد رأس مال فكري يساهم في خلق نوع من التمايز يساعد المنظمة على التنافس. وتوصلت الدراسة إلى أن ادارة توصلت الدراسة الى أنه تبين إن (٧٢%) من المبحوثين أكدوا رأس المال الفكري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي للمنظمة، بالمقابل (٢%) لا يرون ذلك، في حين (٢٦%) أكدوا إن رأس المال الفكري إلى حد ما لا يقل أهمية عن رأس المال المادي.
3. دراسة (Steven، 2010)^(٣) وهدفت إلى زيادة مهارات قادة المستقبل من أجل تحقيق الاستمرارية والبقاء وذلك من خلال التحقق من عدة مجالات مثل:

~أحمد محمد محمد حريبي~

الرؤية، الالتزام، القيادة، إدارة المواهب. وتوصلت الدراسة هناك علاقة بين إدارة الموهبة وخطط المؤسسات الاستراتيجية وإتباع منهج شامل لتطوير الإبداعات على جميع المستويات في المؤسسة.

٤. دراسة (Sreih , 2012)^(٤) وهدفت إلى اختبار أثر ثلاثٍ من ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت بالتعيين وتخطيط الموارد البشرية والتدريب على إنتاجية العاملين في منظمات الأعمال الصغيرة في لبنان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين الممارسات المدروسة والإنتاجية.

٥. دراسة (حلمي، 2014)^(٥) وهدفت إلى دراسة فلسفة ادارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى أن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية أصبحت بمثابة نظم متطورة وممنهجة ومتعددة الابعاد مكونة من العناصر التي يمكن أن تجمع في أساليب مختلفة للحصول على عدد لا نهائي من التشكيلات الممكنة لتحقيق التفوق التنظيمي.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

يتجه العالم للتغير بسرعة كبيرة وتجد كثيراً من المنظمات صعوبة لملاحقة هذا التغيير وفهم أصول لعبة المنافسة الدولية ولا تستطيع منظمات الأعمال الدولية الصمود والبقاء في الميدان إلا من خلال رسم الاستراتيجيات الفعالة والتي تتلاءم مع التغيرات العالمية والتحديات الدولية. يمكن للباحث القول بأن مشكلة الدراسة تتمثل في عدم الإدراك و الاقتناع بقدرات وامكانيات القيادة الاستراتيجية على التطوير والتحديث ومواكبة التطورات العالمية ودورها في الارتقاء بمنظمات الاعمال الدولية من خلال برامج تدريبية موجهة.

ومما سبق يمكن القول بأن مشكلة الدراسة تتلخص في:

١. عدم الوعي الكاف من قبل الادارة العليا وادارة الموارد البشرية بأهمية القيادة الاستراتيجية والفوائد المتوقعة من تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية
٢. عدم وجود رغبة صادقة لدى الادارة العليا بصفة عامة وادارة الموارد البشرية بصفة خاصة في التطوير وتبني كل ما هو حديث ومبتكر من اجل اعداد قيادة استراتيجية فعالة.

وبالتالي فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

ب- الأهمية على المستوى التطبيقي:

نجد أن الموارد البشرية هي الركيزة الاساسية في مواجهة تحديات التقنيات الحديثة والتي تحتاج الى تكامل حقيقي في ظل وجود قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق الانجاز والتقدم في عمل منظمات الاعمال الدولية ويتضح ذلك من خلال:

1. تبني القيادة الاستراتيجية القدرات التنافسية وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات النشاط الإنتاجي.
2. القيادة الاستراتيجية هي العنصر الحاسم في تنمية القدرات الإنتاجية وتفعيل مواجهتها للتحديات هو "بناء وشحذ قدراتها التنافسية".

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال الدولية جملة من التغيرات هي بمثابة تحديات يجب مجابتهها و التغلب عليها حيث تقع على عاتق ادارة الموارد البشرية مسؤولية المساعدة و المساهمة في مجابهة هذه التحديات , و ذلك من خلال تفعيل دور هذه الادارة، فعملية التفعيل هذه لا تكون الا من خلال توجيه الاهتمام لها و منحها الاولوية و كذا اعادة النظر في مفاهيمها حول الادارة و في استخدامها للعنصر البشري

أولاً: دور ادارة الموارد البشرية في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية ورفع كفاءة أداء منظمات الاعمال الدولية.

يرى الباحث انه في ظل المتغيرات العالمية الحديثة أصبحت ادارة الموارد البشرية تلعب دور حيوي وفاعل في بيئة الاعمال الدولية كما انها تعد مصدر للقيمة المضافة كما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة حلقة الوصل الفاعلة بين القيادة الاستراتيجية وبين الادارة التنفيذية حيث تقوم بترجمة السياسات والاهداف العامة لمنظمات الاعمال الدولية الى نتائج محددة تستطيع الادارة التنفيذية تطبيقها وبالتالي يتوقف نجاح وفاعلية القيادة الاستراتيجية على الدور الحيوي التي تقوم به ادارة الموارد البشرية.

ويمكن أن نرى ذلك من خلال المهام والأدوار التي تنتبهاها:

١. دورها كشريك استراتيجي.
٢. دورها نحو التحولات والتغيير.
٣. دورها في خلق وتنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى العاملين.
٤. دورها في تطبيق الاتجاهات الادارية الحديثة.
٥. دورها في التكيف مع المتغيرات العالمية الحديثة.

١- دور ادارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي^(٦):-

عند اعداد الاستراتيجية يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي الوصول الى قرارات محددة بشأن التوجهات الاستراتيجية المستقبلية ويستلزم ذلك المرور بعدة مراحل فرعية متتابعة والتي تشمل تحديد رسالة المنظمة واهدافها الرئيسية والتحليل البيئي الخارجي والداخلي بغرض الوقوف على الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف ووضع البدائل الاستراتيجية ثم تقييم هذه البدائل في ضوء قدرتها على تحقيق الاهداف وتنتهي هذه المرحلة بالاختيار الاستراتيجي، ويعتبر النجاح في عملية التخطيط الاستراتيجي يعتمد بدرجة كبيرة على المدى الذي يتم فيه مشاركة الموارد البشرية في مراحل اعداد الاستراتيجية التالية^(٧):

أ- المشاركة في اعداد رسالة المنظمة واهدافها.

ب- المشاركة في تحديد الفرص والتهديدات.

ت- المشاركة في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.

ث- المشاركة في مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي.

بعد وضع استراتيجية المنظمة واهدافها العامة تتم ترجمتها الى اهداف واستراتيجيات وظيفية على مستوى المنظمة. تقع استراتيجية الموارد البشرية ضمن هذه الاستراتيجيات وتشمل بدائل فرعية في مجال تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الاداء والحفز واعادة هيكلة العمالة حيث يتعين التصميم السليم لكل هذه الاستراتيجيات والتنفيذ الموضوعي لها بما يؤدي الى بلوغ اهداف ادارة الموارد البشرية وتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

للمنظمة. حيث ان التنفيذ الناجح للاستراتيجية يساهم بشكل مباشر في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية.

٢- دورها نحو ادارة التحولات والتغيير^(٨):-

التغيير يقصد به الانتقال من وضع مستقر الى وضع جديد ويحدث التغيير عندما تضطر المنشأة الى التفاعل مع بيئتها الخارجية حتى تضمن لنفسها البقاء والنمو إن التغيير السريع هو سمة العصر الذى نعيش فيه والفرق بين المنظمات الناجحة والغير ناجحة لن يقاس بسرعة التغيير بل بالقدرة على الاستجابة لسرعة التغيير، فالناجحون سوف لا يفاجئون بما يوجهونه من تغيير غير متوقع نتيجة قدرتهم على التكيف والتعلم والاستجابة كما أن مدى استجابة المنشأة للتغيير يجب أن يتسع كلما زادت سرعة التغيير الذى يحدث خارج المنشأة لذلك فهناك ثلاث أنواع من الاستجابات التي يمكن أن تحدث هي المبادرات والعمليات والتغيير الثقافي.

أما التغييرات الثقافية فتحدث داخل المنشأة عندما يتم اعادة تعريف المفاهيم المتعلقة بالأساليب الأساسية لأداء العمل حيث تتحول هوية المنشأة تجاه العاملين والعملاء.

رغم قيام منظمات عديدة بمجهودات كبيرة لإحداث التغيير إلا أن اخطر شيء يواجههم ويجدوا صعوبة كبيرة في تغييره هو الثقافة التنظيمية وعلى الرغم من أن مسئولية التغيير الثقافي تقع على عاتق الادارة العليا في الاساس وكبار المديرين في كل الادارة إلا أن مسئولية ادارة الموارد البشرية في احداث التغيير الثقافي تتعاظم وتزداد أهميتها خاصة أن الثقافة التنظيمية ترتبط بالجوانب المعنوية والسلوكية للعاملين.

لذا فإن استراتيجية الموارد البشرية تعتبر أداة قوية لإحداث التغيير الثقافي من خلال اعادة تصميم وتقييم وظائفها وبرامجها واستراتيجياتها^(٩) مثال لبعض هذه الاستراتيجيات وما يمكن ان تتضمنه^(١٠): استراتيجية الاختيار والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية المكافاة، استراتيجية تقييم الاداء.

~ أحمد محمد محمد تريبج ~

أ- أنها متقدمة على الأنشطة التي تضيفها أي أن البعد المعرفي أسبق في النشاط منها وأنها تتطور بشكل واعي، أي أن المضمون المعرفي الواعي هو الأهم.

ب- أن المعرفة كموضوع يأتي بالأساليب والمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة التي تحقق ميزه متجددة مستدامة في السوق.
وتقوم ادارة الموارد البشرية بدور حيوي في تفعيل القيادة الاستراتيجية من خلال (١٦):

أ- أن يكون هذا الأمر من استراتيجيات المنظمة وأهدافها الرئيسية.
ب- اعتماد برامج وسياسات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.
ت- توفير المناهج القيادية اللازمة وتطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.
ث- تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.

ج- إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.

ونجد أن العملية القيادية تبادلية تؤثر في المرؤوس وتتأثر بها وذلك من خلال عوامل مرتبطة بالقائد و اخري مرتبطة بالمرؤوس (١٧).

أولاً: العوامل المرتبطة بالقائد (١٨):-

نجد أن العوامل التي ترتبط بالقائد الإداري وتؤثر على العملية القيادية يمكن تلخيصها في المهارات والخبرات والاهتمامات والقيم والأخلاقيات التي تشكل شخصية القائد وتحكم سلوكه.

وكذلك تبني مفهوم التفكير الاستراتيجي والذي تتوفر فيه القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والقيام بالتنبؤات الدقيقة.

وعلى هذا فالتفكير الاستراتيجي يفرز إستراتيجية ناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وأغراض المنظمة والموارد البشرية وكيفية الاستفادة من مواردها النادرة.

~ أحمد محمد محمد حريبي ~

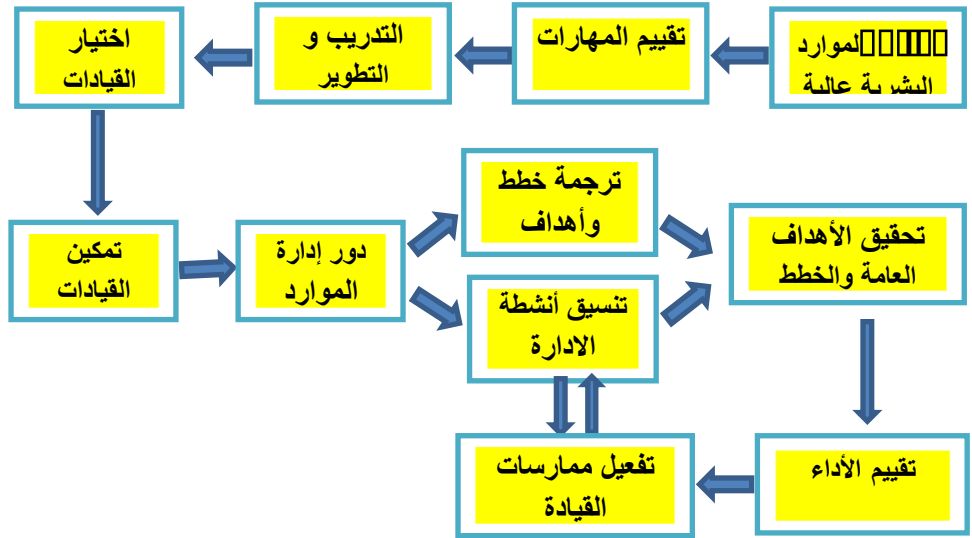
كما أن التخطيط الاستراتيجي هو حلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، فهو عملية منظمة تقود لتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وكيفية تحقيق هذه الأهداف. (١٩).
ثانياً: العوامل المرتبطة بالمرؤوسين (٢٠):

أما صفات المرؤوسين فهي تتمثل في الصفات السلوكية المشتركة لهؤلاء المرؤوسين واهتماماتهم وعلاقاتهم الاجتماعية وقدراتهم على استيعاب الأمور وفهم وتحليل الموضوعات التي تعرض عليهم.

ويرى الباحث أن التغيير أحد أهم سمات هذا العصر وأبرز متغيراته في جميع المجالات ومن أهم مظاهر هذا التغيير التحولات المتسارعة في بيئة وسوق العمل والتطورات المذهلة في تقنية المعلومات والعولمة ومظاهرها المتنوعة والمتزايدة. كما أن القيادة تعتبر روح العملية الإدارية وجوهرها، فالقيادة الناجحة تساهم في تحقيق الإدارة الناجحة، وبالتالي تظهر أهمية القيادة في العملية الإدارية كأحد الوظائف الهامة. ويقوم الباحث بعمل نموذج مقترح عن دور ادارة الموارد البشرية في تفعيل ممارسات القيادات الاستراتيجية

شكل رقم (١)

دور ادارة الموارد البشرية في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الباحث.

~أحمد محمد محمد حريبي~

نموذج يوضح دور ادارة الموارد البشرية في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال الدور الهام والحيوي الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية في كل مرحلة حيث تبدأ بتوفير القدرات البشرية المتميزة والقادرة على تحقيق أهداف منظمات الأعمال الدولية ويتم تقييم هذه المهارات ومدى ملائمتها للمهام والوظائف المطلوبة وتحديد المهارات التي تحتاج اليها ويتم تعزيز وتنمية المهارات من خلال توفير البرامج التدريبية والتطويرية والتي تساهم في تنمية مهارات الموارد البشرية واختيار أفضل القيادات ذات الرؤية طويلة الأجل والتوجه الاستراتيجي وتمكينها بما يساعدها على اداء المهام بحرفية عالية من خلال ادارة الموارد البشرية (الادارة الوسطى) والتي تعد بمثابة حلقة الوصل بين الادارة الاستراتيجية والادارة التنفيذية من خلال ترجمة الخطط والاهداف التي تضعها الادارة الاستراتيجية وتعمل على تحقيقها الادارة التنفيذية بما يساهم ويحقق تفعيل ممارسات القيادة.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة

تناول الباحث مشكلة البحث، والتي تمثلت في الدور الكبير والحيوي الذي تقوم به منظمات الاعمال الدولية في مواجهة التغيرات والتحولت العالمية والاقليمية والمحلية الجديدة، إلا أنها مازالت تواجه عدة تحديات تؤثر على مدى قدرة هذه الشركات في بلوغ أهدافها، وتحقيق استراتيجياتها. وفي ضوء مشكلة البحث قام الباحث بتحديد فرضية الدراسة والتي تضمنت المتغيرات التالية:

الفرض: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية وبين القدرة على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الدولية.

المتغير المستقل: سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية لبناء الكفاءات الوظيفية.

المتغير التابع: بناء واعداد القيادات الاستراتيجية.

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

أولاً: تحديد نوع ومصادر البيانات:

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

أ- البيانات الثانوية:

تم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المسجلة والمنشورة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية والقيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الدولية في جمهورية مصر العربية خلال الفترة ٢٠١٤، ويمكن أيجاز أهم هذه البيانات فيما يلي:

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

ب- البيانات الأولية:

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

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

ثانياً: تحديد مجتمع وعينة البحث:

أ- مجتمع البحث^(٢١):

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

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

■ رأس المال الإجمالي، التكاليف الاستثمارية، إجمالي العمالة.

كما أنها ممثلة لكافة المنظمات الدولية وبذلك تصبح عينة الشركات محل الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة. ووفقاً لتلك المعايير فقد تركزت عينة البحث على الشركات الواردة في المجالات التالية:-

أولاً: الشركات الهندسية: وتتضمن

- سيمنز، السويدي للكابلات، أتومبيل بيجو

ثانياً: الشركات الكيماوية: وتتضمن

- فلورا، كولجيت بالموليف مصر، العالمية لصناعة الورق

ثالثاً: الشركات الغذائية: وتتضمن

- كادبري مصر، ارما للصناعات الغذائية، صافولا سايم مصر

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

جدول رقم (١) توزيع عينة البحث

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

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

ت- عينة البحث:

قام الباحث باستخدام طريقة المعاينة العشوائية الطبقيّة ففي هذه الطريقة يتم تقسيم المجتمع المؤلف من N وحدة إلى L من مجتمعات جزئية غير متداخلة (متجانسة) تسمى هذه المجتمعات الجزئية طبقات حجم كل منها N_1, N_2, \dots, N_L على الترتيب. وهي تؤلف مع بعضها المجتمع بكامله ، أي أن $N = N_1 + N_2 + \dots + N_L$ ، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة وكان حجوم العينات ضمن الطبقات هي n_1, n_2, \dots, n_L على الترتيب وقام الباحث باستخدام جميع هذه العينات بعد دمجها ليحصل على العينة الطبقيّة^(٢٢)

أ- الإدارة العليا:

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

~أحمد محمد محمد تريبج~

(٠.٢٨) ولتحديد حجم العينة تم استخدام معادلة بازارعة^(٢٣) عند معامل ثقة ٩٥% (اي بخطأ ٠.٠٥) فإن حجم العينة:

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

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

ب- الإدارة الوسطي:

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

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

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

ث- العمال:

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

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

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

ثالثاً: طرق جمع البيانات:

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

- أ- أعضاء الإدارة العليا و مديرو الإدارات بمنظمات الاعمال الدولية محل الدراسة.
- ب- الفنيون والعمالون بمنظمات الأعمال الدولية محل الدراسة في مختلف التخصصات.
- ت- الأجناب بمختلف جنسياتهم ومستوياتهم الإدارية.

بالإضافة لما سبق فقد قام الباحث بتدعيم دراسته الميدانية ببعض المقابلات الشخصية على النحو التالي:
مقابلات شخصية مع بعض أعضاء الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة للوقوف على مدى مساهمتهم في ممارسات القيادة الاستراتيجية.
مقابلات شخصية مع مديري إدارة الموارد البشرية للتعرف على مدى مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية.

رابعاً: تصميم أداة الدراسة:

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

- ١) سياسة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الريادة بمنظمات الاعمال الدولية.
- ٢) سياسة تخطيط تنمية المسار الوظيفي بمنظمات الاعمال الدولية.
- ٣) سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية بمنظمات الاعمال الدولية.
- ٤) سياسة بناء و تكوين رأس المال الفكري بمنظمات الاعمال الدولية.
- ٥) سياسة تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الدولية.

الجزء الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج إختبار فرض الدراسة.

استخدم الباحث عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات معتمداً على الحاسب الألى في اجراء المعالجات الإحصائية Spss وذلك على النحو التالي: قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي للإجابات التي وردت بقوائم الاستقصاء، باستخدام مجموعة

التحليلات الإحصائية تحت نظام النوافذ Statistical package for social science (SPSS) وتضمن التحليل الإحصائي استخدام الأساليب الآتية:

١. حساب معاملي الصدق والثبات: تم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستقصاء (ما يسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج وكذلك تم حساب معامل الصدق.

٢. الأهمية النسبية: حيث يتم حساب الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة، وذلك من الجدول التكراري المزدوج حسب فئات الدراسة، وذلك بهدف ترتيب أهم العبارات (المتغيرات) داخل كل بعد من أبعاد الدراسة، ويتم حساب الأهمية النسبية من خلال العلاقة التالية: $(ن \times و) \div$

حيث: ت = التكرار المقابل لكل استجابة، و = الدرجة المقابلة لكل استجابة، و = أكبر درجة استجابة (٥)، ن = إجمالي عينة الدراسة

٣. الإحصاء الوصفي: حيث تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستقصاء.

٤. معامل الارتباط **Correlation Coefficient**: يعرف الارتباط بين متغيرين بأنه درجة العلاقة بين المتغيرين، ويستخدم معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط بين متغيرين. وتعتبر قيمة هذا المعامل- بصرف النظر عن الإشارة- عن قوة العلاقة بين المتغيرين، ورغم أنه لا توجد علاقة محددة لوصف درجة العلاقة بين المتغيرين بناء على قيمة معامل الارتباط إلا أنه يمكن استخدام بعض المؤشرات التقريبية للحكم على درجة هذه العلاقة. فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع بين (0,0.5) دل ذلك على ضعف العلاقة، بينما إذا كانت قيمته تقع بين (0.5,1)، دل ذلك على قوة هذه العلاقة. وتندعم العلاقة بين المتغيرين إذا كان معامل الارتباط صفراً، بينما تدل القيمة واحد لمعامل الارتباط على وجود علاقة تامة بين المتغيرين. وتدل إشارة معامل الارتباط عادة على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت الإشارة موجبة دل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين بمعنى أن القيم الكبيرة للمتغيرين تميل أن تحدث معاً أيضاً تميل أن تحدث معاً. أما إذا كانت إشارة معامل الارتباط سالبة دل ذلك على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين

~أحمد محمد محمد تريبج~

بمعنى أن القيم الكبيرة لأحد المتغيرين تميل أن تحدث مع القيم الصغيرة للمتغير الآخر.

وبرنامج SPSS يعطي قيمة الدلالة P-Value حيث نقوم بمقارنتها بقيمة المعنوية ٥% فإذا كانت قيمة الدلالة أصغر من قيمة المعنوية ٥% إذا نقبل الفرض القائل بوجود علاقة بين المتغيرين والعكس صحيح.

الانحدار البسيط Simple Regression: ويعطي شكل العلاقة الخطية بين متغيرين يؤثر أحدهما وهو المتغير المستقل في الآخر وهو التابع. وشكل العلاقة الخطية تأخذ الشكل الآتي: ص = أ + ب س حيث:

ص = المتغير التابع ، س = المتغير المستقل ، أ = قيمة الثابت ، ب = معامل الانحدار

ويعطي برنامج SPSS قيمة معامل الانحدار والدلالة P-Value للمجاهيل أ و ب فإذا كانت قيمة الدلالة أصغر من قيمة المعنوية ٥% هذا يعني وجود علاقة بين المتغيرين.

الانحدار المتعدد Multiple Regression ويعطي شكل العلاقة الخطية بين المتغير التابع وعدة متغيرات مستقلة، وتأخذ الشكل الآتي:

ص = أ + ب ١ س ١ + ب ٢ س ٢ + ... + ب م س م حيث ص يمثل المتغير التابع وس ١ س ٢ ... س م تمثل المتغيرات المستقلة

ويعطي برنامج SPSS قيمة معاملات الانحدار والدلالة P-Value للمجاهيل أ، ب ١، ب ٢، ...، ب م فإذا كانت قيمة الدلالة أصغر من قيمة المعنوية ٥%، هذا يعني وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

نتائج الدراسة الميدانية:

لقد أسفر التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية لموضوع دور سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال الدولية عن ظهور العديد من النتائج مع بيان مدى مساهمتها في عدم إثبات صحة الفروض التي قام عليها البحث.

~ أحمد محمد محمد حريبي ~

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

ويتناول الباحث كل عنصر من العناصر السابقة كما يلي:

أولاً: معامل الصدق والثبات:

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

جدول رقم (٢)

معاملي الثبات والصدق لأبعاد الاستمارة

معامل الصدق	معامل الثبات (Alpha)	البيان
٠.٨٩٣	٠.٧٩٧	سياسة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الريادة بمنظمات

٥٤.٣٨	٥٣.٦٨	توضح القيادة التعليمات للمرؤوسين بشكل لا يدع مجالاً للالتباس.
٤٩.٤٣	٥٠.٩٩	تتحمل القيادة المسؤولية مع المرؤوسين.
٤٩.١٤	٥٢.٤٤	تسمح القيادة بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه.
٥٧.٩٠	٥٤.٧٧	تحرص القيادة على أن يسود جو من المحبة بين أفراد المنظمة.
٥٠.٢٩	٥٢.١٦	تعمل القيادة على بث جو من الاحترام المتبادل بينها وبين المرؤوسين.

ثالثاً: اختبارات الفروض: يهدف هذا الجزء الى اختبار الفرضية، ودراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وذلك كما يلي:-

الفرضية: " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية وبين القدرة على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الدولية." وقد قامت الباحثة بالتحقق من هذا الفرض من خلال دراسة ما يلي:- علاقة الارتباط بين سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية بمنظمات الاعمال الدولية والقدرة على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال الدولية. نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير متغير سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية بمنظمات الاعمال الدولية (كمتغير المستقل) على القدرة على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية (كمتغير تابع) في منظمات الاعمال الدولية.

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

يوضح معامل الارتباط درجة الارتباط بين القدرة على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية (كمتغير تابع) سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية بمنظمات الاعمال الدولية (كمتغير مستقل) وتعتبر قيمة معامل الارتباط عن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويمكن قياس مستوى معنوية الارتباط P-value من

~ أحمد محمد محمد محمد ~

خلال برنامج SPSS فإذا كان معامل الارتباط ينحصر بين (صفر: ٠.٤) فإن ذلك يدل على ضعف العلاقة، وعندما ينحصر معامل الارتباط بين (٠.٥: ١) فإن ذلك يدل على قوة العلاقة. وتشير إشارة معامل الارتباط إلى اتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ويساعد برنامج SPSS في تحديد مستوى الدلالة المعنوية P-value فإذا كان P-value أقل من 5% دل ذلك على وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. والجدول التالي رقم (٤) يوضح معامل ارتباط بيرسون المتغير المستقل والمتغير التابع، ومستوى المعنوية.

جدول (٤)

قياس الارتباط بين المتغير التابع والمستقل

المتغير المستقل	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية بمنظمات الاعمال الدولية	٠.٨٣٣	٠.٠٠٠

من خلال الجدول السابق نستطيع استنتاج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (القدرة على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية) حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٥% وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- وجود علاقة ارتباط طردية (إيجابية) بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث إشارة معامل الارتباط موجبة، وهذا يعنى وجود علاقة إيجابية.

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

يشير تحليل الانحدار البسيط إلى شكل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ونسبة تأثير متغير مستقل (سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية لبناء الكفاءات الوظيفية بمنظمات الاعمال الدولية) على المتغير التابع (القدرة على تفعيل القيادة الاستراتيجية)، ويساعد برنامج SPSS في تحديد مستوى الدلالة المعنوية P-value، والجدول التالي رقم (٥) يوضح تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والتابع.

جدول (٥)

بيان علاقة الانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة T	الدلالة Sig.	معامل التحديد R2	قيمة F	الدلالة Sig.
الثابت	٠.٦١٢	٩.٣٣٦	٠.٠٠٠			
سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية بمنظمات الاعمال الدولية.	٠.٩١٤	٣٦.٧٨١	٠.٠٠٠	٠.٦٩٣	١٣٥٢.٨٣	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي:-

- معنوية نموذج الانحدار المقدر حيث أن قيمة F (١٣٥٢.٨٣٤) لنموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل (سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية بمنظمات الاعمال الدولية) والقيمة الاحتمالية sig هي (٠.٠٠٠).
- إشارة معامل الانحدار موجبة للمتغير المستقل ، فإن ذلك يعنى أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة طردية ، بمعنى أن الزيادة في المتغير المستقل تؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع.
- ان زيادة سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية بمنظمات الاعمال الدولية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى تغير طردي في القدرة على تفعيل القيادة الاستراتيجية بمقدار ٠.٩١٤ وحدة تقريباً.
- أن مستوي الدلالة لاختبار T-test للمتغير المستقل مع المتغير التابع هي ٠.٠٠٠ ، وهي أقل من مستوي معنوية ٥% و هذا يدل على وجود علاقة

~أحمد محمد محمد حريج~

- معنوية ذات دلالة إحصائية بين سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية بمنظمات الاعمال الدولية و القدرة على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية.
- يوضح معامل التحديد R2 النسبة المئوية للتفسيرات التي يستطيع تفسيرها المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على القدرة على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية وهي ٠.٦٩٣.
- يمكن صياغة نموذج الانحدار للمتغير المستقل (سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية وبين القدرة على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الدولية) كما يلي:
- ص = ٠.٦١٢ + ٠.٩١٤ س٣.
- ويتضح من النتائج السابقة والموضحة في الجدولين رقم (٤)، (٥) عدم صحة الفرض الفرعي الثاني وصحة الفرض البديل:
- " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سياسات ادارة الموارد البشرية التطويرية وبين القدرة على تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الدولية."

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

- أ- **النتائج:** يمكن استخلاص بعض النتائج الهامة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك على النحو التالي:
١. تفضل ادارة الموارد البشرية في عملها أو عمل المرؤوسين الالتزام باللوائح والتعليمات وعدم الخروج عنها، مما يجعل قيادتهم بيروقراطية لا تشجع على المبادرة والإبداع.
 ٢. نظم واجراءات العمل الحالية والهيكل التنظيمية لا تتناسب مع مفاهيم القيادة الاستراتيجية.
 ٣. توافر المهارات الإدارية إلى حد ما لدى القادة مما يجعلهم أقرب إلى المدراء منهم إلى القادة الاستراتيجيين، حيث يتم التركيز على أعمال التنظيم والتخطيط والرقابة أكثر من توجيه وتحفيز وقيادة العاملين.
 ٤. ضعف مستوى الاتصال و بناء العلاقات، مما يحد من القدرة على تغيير بعض الاتجاهات السلبية لدى المرؤوسين.

ب- **التوصيات:**

~ أحمد محمد محمد تحريبي ~

١. يجب على إدارة الموارد البشرية إعداد حزمة من البرامج التدريبية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات الاستراتيجية تأهيل يتناسب مع التطورات والتحديات التي تواجه منظمات الاعمال الدولية.
٢. يجب على إدارة الموارد البشرية بمنظمات الاعمال الدولية إعطاء المرونة الكافية لجذب الكفاءات واستبعاد العناصر غير الكفاء أو تطويرها بما يتناسب مع التغيرات العالمية.
٣. يجب على ادارة الموارد البشرية إعداد وتنفيذ نظام لتقييم أداء العاملين بمنظمات الاعمال الدولية، من خلال معايير واضحة مع تعريف العاملين بها، كما يجب إعداد نظام للحوافز المادية والمعنوية والاستناد في منحها على الأداء بشكل مباشر.
٤. يجب على الإدارة العليا وادارة الموارد البشرية السعي للحصول على تغذية مرتدة من المرؤوسين حول أسلوب قيادتهم، وهو ما يمكن للقادة من التعرف على عيوب القيادة لديهم، بالإضافة إلى مناقشتها مع المرؤوسين بشكل صادق وشفاف لتصحيحها.

المراجع:

1. Shams, A What competencies Should be Fostered to develop inspired Leaders. A master dissertation ,Royal road university2006.
٢. صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك، ٢٠٠٩.
3. Riccio, Steven: Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders within the administration at A private Colleagues and Universities, University of Nebraska, Lincoln 2010.
4. Sreih, Josiane Fahed ،The Effect of Investing in Hiring, Human Resource Planning, and Employee Development on Labor Productivity: Case of Lebanon. Journal of International Business Research, Vol.(11), No.1, pp:29-51. 2012.
٥. انتصار عباس حلمي، عدي زهير نديم، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد ٢٠، العدد ٢٠١٤، ص ٧٥، ص ١٥٩ - ١٨٣.
٦. جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادى والعشرين، الابراهيمية، الدار الجامعية، ٢٠٠٣، ص ٩٥.
7. Cogliser , C. & Schriesheim, C. A. Exploring work unit context and leader–member-exchange: a multilevel perspective. Journal of Organizational Behavior, 21, 2000,PP, 509.
8. Clark, T and Heijltjes, M. ^aResearching comparative and international human resource management , International Studies of Management and Organization, 2000, Vol. 29 No. 4, pp. 6-17.
9. Boxall, P. and Purcell, J. Strategy and Human Resource Management, Palgrave ,Macmillan, Basingstoke.2003,PP,30-35.
١٠. سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية القاهرة، مطبعة العشرى، ٢٠١٢، ص ٥٤٦
١١. علي محمد عبد اوهاب، بعض الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي السنوي عن الاتجاهات الحديثة في ادارة الاعمال، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الاعمال ٢٩- ٣٠ ابريل ١٩٩٩، ص ٢٩٠.

١٢. عادل محمد زايد، تميز الاداء التنظيمي طريق المنظمات العربية الى التقدم، مجلة ادارة العصر، القاهرة، الجمعية العربية للإدارة، العدد الثاني، مارس ٢٠٠٥، ص ٤٥.
١٣. صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الاسكندرية الدار الجامعية، ٢٠٠٠، ص ١٠٣.
١٤. على محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٧.
١٥. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨، ص ٩٠.
16. Chung, S& Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity, and social capital as drivers of alliance formation. Strategic Management Journal, 21,PP 20–22.
١٧. عبد الفتاح دياب، برنامج القيادة الفعال، المجموعة الاستشارية العربية، بدون سنة نشر ص ٢٠.
18. Wei Liu, & David P. Lepak, Matching leadership styles with employment modes:strategic human resource management perspective, Human Resource Management Review, N,13 2003,PP130-133.
١٩. جمال محمد على، التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الإسلامية، سلسلة البحوث الوظيفية، سنة ٢٠٠٧، ص ٥٥.
٢٠. عبد الرحمن احمد صائغ، مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومبرراته، المجلة الالكترونية الاقتصادية، العدد ٥٣٤٦، ٢٠٠٨، ص ٦٣.
٢١. المصدر: الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، التقرير السنوي ٢٠١٤
٢٢. الحسيني عبد البر راضي، مقدمة في المعاينة الإحصائية، دار المريخ، ١٩٩٦، ١٢٦.
٢٣. محمود بازرعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٦، ص ١٦٦.