



القيادة الابتكارية واثرها في استدامة الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية / نينوى

م.م. معاذ عبدالله هادي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

م. حلا فازع داغر
رئاسة جامعة الموصل
جامعة الموصل

م.د. نور علي عبود العبيدي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص : تعتمد القيادات في المنظومة التعليمية على الابتكار كمدخل حيوي في التأثير على الموارد البشرية واستدامتها بالشكل الذي يمكنها من مواكبة التغيرات والتطورات في مكان العمل، لذا يهدف البحث الحالي للكشف عن اثر القيادة الابتكارية بدلالة أبعادها (الإداري، الفني، والتصوري) في استدامة الموارد البشرية وأبعادها (الاستدامة الاجتماعية، والبيئية والاقتصادية)، إذ اعتمد الباحثين على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات ذات العلاقة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم توزيع (75) استمارة على عينة عشوائية من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى استرجع منها (60) استمارة صالحة للتحليل في الحزمة البرمجية الإحصائية (SPSS V.26)، وفي ضوء النتائج قدمت جملةً من الاستنتاجات أهمها إمكانية اعتماد القيادة الابتكارية وأبعادها في عملية التأثير الإيجابي على الموارد البشرية واستدامتها، ومرد ذلك وجود أثر طردي ومعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد على المستوى الكلي والجزئي، كما تم تقديم العديد من التوصيات ومنها ضرورة التوجه نحو تحسين واقع أبعاد القيادة الابتكارية (الإدارية، الفنية، التصورية) وتوجيهها نحو استدامة الموارد البشرية لدى الجامعة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، استدامة الموارد البشرية، الجامعة التقنية الشمالية.

Abstract

Leaders in the educational system depend on innovation as a vital input in influencing human resources and their sustainability in a way that enables them to keep pace with changes and developments in the workplace. Therefore, the current research aims to reveal the impact of innovative leadership in terms of its



dimensions (administrative field, technical field, conceptual field) in resource sustainability. Humanity and its dimensions (employee satisfaction, increased participation, intense commitment), as the researchers relied on the questionnaire form as the main tool in collecting relevant data, and using the descriptive analytical method, (75) questionnaires were distributed to a random sample of workers at the Northern Technical University and its formations in Nineveh Governorate, from which (60) questionnaires were retrieved, suitable for analysis in the statistical software package (SPSS V.26). In light of the results, a number of conclusions were presented, the most important of which is the possibility of adopting innovative leadership and its dimensions in the process of positive impact on human resources and their sustainability. This is due to the presence of a positive and significant effect of the variable. The independent variable depends on the macro and micro levels, and many recommendations were presented, including the need to move towards improving the reality of the dimensions of innovative leadership (administrative, technical, conceptual) and directing them towards the sustainability of human resources at the university under investigation.

Keywords: innovative leadership, human resources sustainability, Northern Technical University.

المقدمة : تتجه معظم المنظمات ولا سيما التعليمية منها نحو مجابهة التحديات ومعالجة الهفوات التي تتعرض لها كنتيجة للتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال وملا يلزمها من تغيرات ديناميكية على المستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي وحتى التكنولوجي والمعرفي، وذلك من خلال قدرتها على استدامة أعمالها وأنشطتها ومواردها المتنوعة وخاصةً الموارد البشرية وتحت عنوان (استدامة الموارد البشرية) بكونها الركيزة الأساس في تحديد اتجاهاتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وبالشكل الذي يسهم في تحسين جودة خدماتها التعليمية والبحثية وثم الارتقاء بواقع عملها



نحو الأفضل، ومن هنا دعت الأسباب لتسليط الضوء على كل ما هو غير مألوف من قبل القائمين على عملها واعتماد طرق حيوية ومداخل جديدة ومنها ما يسمى (القيادة الابتكارية) بحيث يتم توجيه إسهامات هذا النوع من القيادة نحو الموارد البشرية واستدامتها، وبموجب ذلك فقد تمحورت أهمية البحث الحالي في تسليط الضوء على قياس اثر أبعاد القيادة الابتكارية في استدامة الموارد البشرية وذلك من خلال قياسها على المستوى الكلي والجزئي، كما تم اختيار الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى ميداناً للبحث الحالي، بسبب خدماتها القيمة والجوهرية وإسهامها الفعلي في الارتقاء بواقع العمل الجامعي على مستوى البيئة العراقية، ولتحقيق كل ذلك تم تقسم البحث الحالي لمجموعة محاور، وكالاتي:

المحور الأول: الاطار المنهجي

أولاً: منهجية البحث: تتعرض المنظومة التعليمية في القطاع العام على مستوى البيئة العراقية ولا سيما (الجامعة التقنية الشمالية / نينوى) للعديد من الإشكاليات في العمل المنظمي، ومرد ذلك طبيعة الظروف المتغيرة والمواقف المتعددة والمعقدة في البيئة التي تعمل بها، والتي أثرت بدورها على قدرات الموارد البشرية وإمكانياتها من حيث صعوبة المواكبة والتكيف مع متطلبات العمل المستمرة، الأمر الذي استلزم منها ضرورة الانتباه نحو ما يسمى استدامة الموارد البشرية ولتحقيق ذلك تطلب الأمر من القائمين على الجامعة المبحوثة وتحديداً قياداتها الأكاديمية الخروج عن المألوف والتفكير خارج الصندوق وذلك من خلال مفاعلة ممارساتها التقليدية بكل ما هو حيوي وديناميكي وجديد تحت ما يسمى القيادة الابتكارية، ببحث يتم تفعيل كل من (البعد الإداري، البعد الفني، البعد التصوري) لصالح عملية استدامة الموارد البشرية من حيث (الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية، والاستدامة الاقتصادية)، ومن هنا توجب الأمر إثارة التساؤل الرئيس الآتي: (هل يمكن اعتماد القيادة الابتكارية كمدخل حيوي في التأثير على استدامة الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة؟)، فضلاً عن التساؤلات الآتية:

1. إلى أي مدى تمتلك الجامعة المبحوثة تصوراً واضحاً عن متغيرات البحث الحالي، وبما يؤثر مستوى الفهم والإدراك تجاهها؟.



2. ما واقع متغيرات البحث الحالي (القيادة الابتكارية، استدامة الموارد البشرية)، وبما يفصح عن مستوى التوافر من عدمه في الجامعة المبحوثة؟.

3. ما طبيعة تأثير القيادة الابتكارية في استدامة الموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي في الجامعة المبحوثة، وبما يعكس درجة معنوية العلاقة بينهما؟.

ثانياً: أهمية البحث

انطلقت أهمية البحث الحالي من عدة توجهات الأولى الأهمية النظرية والتي تجسدت من خلال القيمة الفعلية لمتغيرات البحث وحيوتها (القيادة الابتكارية، استدامة الموارد البشرية)، إذ يسعى الباحثون للتطرق للعديد لهذه المتغيرات من خلال التركيز على المفاهيم والأساسيات، وبما يسهم في تقديم إضافة علمية بسيطة يمكن أن تندرج ضمن التخصص الإداري، أما الثانية هي الأهمية الأكاديمية بالتركيز على أحد أبرز القطاعات الحيوية وتحديدًا قطاع التعليم بوصفه المحرك الأساس والمنطلق الفاعل للقطاعات الأخرى على مستوى البيئة العراقية، في حين ركزت الثالثة على الأهمية الميدانية عبر السعي نحو الوقوف على مدى إمكانية توجيه إسهامات القيادة الابتكارية نحو استدامة الموارد البشرية، وبما يسمح في الارتقاء بواقع العمل في الجامعة المبحوثة.

ثالثاً: أهداف البحث

1. بيان التغطية النظرية لمتغيرات البحث الحالي وعبر التفاعل الحقيقي مع مجموعة من الطروحات ذات العلاقة، وبما يسهم في تعزيز مستوى الإدراك لدى القائمين على الجامعة المبحوثة تجاه هذه المتغيرات.

2. السعي نحو تشخيص أهم الأبعاد المعبرة عن متغيرات البحث الحالي والتي تتناسب مع طبيعة الجامعة المبحوثة وخصائص مواردها البشرية وبيئتها المتغيرة.

3. التعرف على مستوى تطبيق (القيادة الابتكارية، استدامة الموارد البشرية)، فضلاً عن الوقوف على مستوى توافر كل بُعد من أبعادهما في الجامعة المبحوثة.

4. تحديد طبيعة تأثير القيادة الابتكارية في استدامة الموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي في الجامعة المبحوثة، فضلاً عن تأشير درجة معنوية العلاقة بينهما؟.



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكامُل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

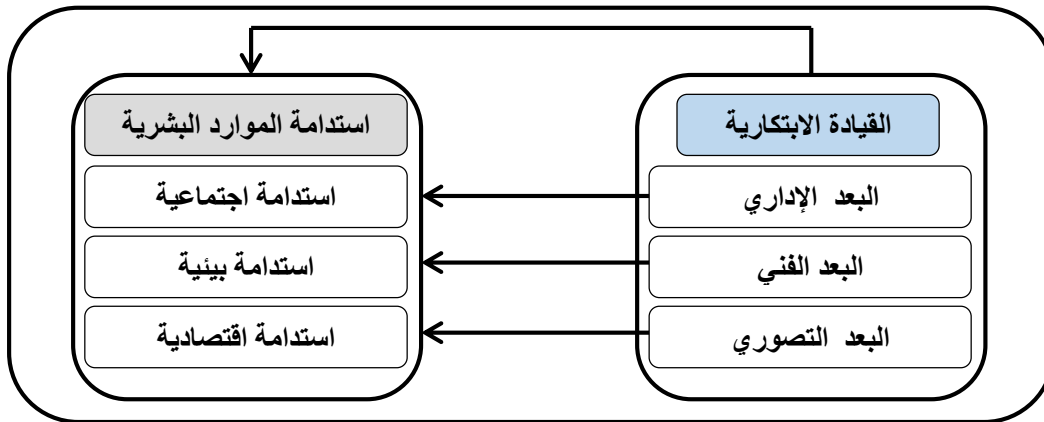
18 نيسان 2024

5. الخروج بالعديد من الاستنتاجات بالاعتماد على النتائج، فضلاً عن تقديم مجموعة توصيات هادفة إلى تعزيز ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي في الجامعة المبحوثة وتحديداً فيما يتعلق بمتغيرات البحث الحالي.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

عمد الباحثون بقصد تحقيق أهداف البحث الحالي وتماشياً مع توجهاته إلى تصميم مخطط فرضي يعكس متغيرات البحث الحالي، فضلاً عن مسارات التأثير بينهما، وكالاتي:

1. المتغير المستقل: القيادة الابتكارية بدلالة أبعادها (الإداري، الفني، التصوري).
2. المتغير المعتمد: استدامة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (الاستدامة الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية).



المصدر: من إعداد الباحثين.

الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية: هل تؤثر القيادة الابتكارية بشكل طردي ومعنوي في استدامة الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة، وانبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية:
أ. هل يؤثر البعد الإداري للقيادة الابتكارية بشكل طردي ومعنوي في استدامة الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة.



ب. هل يؤثر البعد الفني للقيادة الابتكارية بشكل طردي ومعنوي في استدامة الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة.

ج. هل يؤثر البعد التصوري للقيادة الابتكارية بشكل طردي ومعنوي في استدامة الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة.

سادساً: منهج البحث

اعتمد الباحثون على ابرز مناهج البحث العلمي المعتمدة من قبل الباحثين في هذا المجال وتحديداً المنهج الوصفي التحليلي بقصد جمع البيانات وتنظيمها تحليلها، وبما يتناسب مع توجهات البحث الحالي وطبيعة متغيراته.

سابعاً: حدود البحث

1. الحدود الزمانية: تعلقت بفترة إنجاز البحث وهي من (2024/12/4) إلى (2024/3/14).
2. الحدود البشرية: تمحورت بعينة من العاملين في الجامعة المبحوثة.
3. الحدود المكانية: تحددت بالجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى.
4. الحدود العلمية: القيادة الابتكارية واستدامة الموارد البشرية.

ثامناً: أساليب جمع البيانات

1. الإطار النظري: استخدم الباحثون في تغطية (الإطار النظري) على عدد من المصادر المتاحة العربية والأجنبية على السواء بهدف التطرق لمجموعة من المفاهيم والأساسيات المتعلقة بهذه المتغيرات، وبما يسهم في تقديم إضافة علمية بسيطة في التخصص الإداري.
2. الإطار الميداني: استخدم الباحثون في أهم أطر البحث الحالي (الإطار الميداني) استمارة الاستبانة بقصد جمع البيانات من العينة المبحوثة في الجامعة المبحوثة والتي تم تصميمها بالاعتماد على عدد من المصادر، فضلاً عن استخدام مقاييس ليكرت الخماسي، وكما في الجدول (1)، الآتي:

الجدول (1): استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات	الأبعاد	تسلسل الفقرات	المصادر
---	-----------	---------	---------------	---------



1.	المعلومات التعريفية	الجنس – العمر التحصيل الدراسي سنوات الخدمة الوظيفية	-----	من اعداد الباحثين
2.	القيادة الابتكارية	البعد الإداري	X1-X4	(محسن, 2018, 42)
		البعد الفني	X5-X7	
		البعد التصوري	X8-X10	
3.	استدامة الموارد البشرية	الاستدامة الاجتماعية	X11-X13	(عبد , وخلف, 2021)
		الاستدامة البيئية	X14-X16	
		الاستدامة الاقتصادية	X17-X19	

المصدر: من إعداد الباحثين.

تاسعاً: اختبارات استمارة الاستبانة

1. الاتساق الداخلي: عمد الباحثون نحو عرض درجة المصادقية والاعتمادية باستخدام معامل الاتساق الداخلي (Internal Consistency) بالاعتماد على معامل الارتباط البسيط، وكالاتي:

2. ثبات الأداة: يعكس اختبار الثبات إلى درجة الاستقرار في النتائج في تقدير سلوك أو صفة ما (النبهان، 2004، 229)، كما يقصد بها إمكانية إعطاء الاختبار نتائج مماثلة أو يمكن أن تكون متقاربة في قياسه، عند استخدام المقياس أكثر من مرة أو بطرق أخرى (الروسان، 2006، 33) طبق الباحثين معادلة (الفكرونباخ) بقصد استخراج الثبات، إذ استخدام (Alpha Cronbach) في تحديد معامل ثبات الاستبانة وإن القيمة المقبولة في البحوث الاستطلاعية كما حددها (Gronbach, 1960) لمعامل الفا هي (60%)، والجدول (4) يوضح معاملات الثبات المتعلقة بأبعاد أداة البحث.

عاشراً: أدوات التحليل الإحصائي: استخدم الباحثون البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) بقصد تحليل البيانات (إجابات الأفراد المبحوثين)، فضلاً عن استخدام عدد من الأدوات الإحصائية وهي: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد واقع متغيرات البحث الحالي من حيث مستوى التوافر من عدمه، فضلاً عن الانحدار الخطي بقصد تحديد تأثير القيادة الابتكارية في استدامة الموارد البشرية.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم القيادة الابتكارية:



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

المنظمات في الوقت الحالي بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص أصبحت تواجه تحديات خصوصاً بعد ازدياد الجامعات الأهلية مما توجب عليها الاهتمام بالابتكار لكي تمتلك القدرة على التنافس ومواجهة الاخطار في بيئة العمل الحالية والمستقبلية اذ يعد الابتكار السر في نجاح استمرار المنظمات، ولكي تواجه المنظمات هذه التحديات يفترض عليها ان تكون لديها القيادة الابتكارية والتي تعد من اهم الضروريات العصر الحالي لما تمتلكه هذه القيادة من الحكمة والبصيرة ولديها القدرة على توفير المناخ الايجابي، وعليها ان تعمل على استدامة مواردها البشرية التي أصبحت اهم الميزات التنافسية للمنظمات، فيجب عليها ان تحفز مواردها البشرية لكي تتمكن من ابراز طاقاتهم الخفية وتحقق الازدهار والبقاء، وتعد القيادة الابتكارية شكل من اشكال القيادة وفيها يتميز القائد بالمقدرة على طرح الافكار وتنفيذها.

اذ عرفت القيادة الابتكارية " هو العمل على تقديم شيء جديد ومستحدث لم يتم تطبيقه والتحسين المستمر المعتمد على الافكار الجديدة والابتعاد عما هو مألوف بهدف تحقيق الاهداف والاستفادة من الامكانيات المتاحة.(Hughes, et al, 2018, 557) وبينها (Kozioł, 2020, 9) " عملية ديناميكية وهي عبارة عن علاقة تفاعلية بين القائد العاملين الذي يعمل على تشجيع الابتكار وتقديم الحلول الابتكارية لتنمية التفكير الابداعي. وأشار (Meirinhos, et al, 2023, 11) من منطلق الموضوعية في القيادة الابتكارية تعني " وهي المقدرة على تحليل الواقع الخاص بالمنظمة تحليلاً منطقياً دون تدخل العاطفة، فالقائد الناجح هو الذي يبيث روح الحماسة والابتكار والابداع بين العاملين، لبيني سلوك يشمل جميع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية ليتمكن من صنع القرار بشكل موضوعي وليس عاطفي.

وحدها (Kremer, & Aguinis, 2019, 69) هي القيادة المعتمدة على بناء علاقات قوية بين العاملين في المنظمة، والعمل على تطوير اساليب اداء العمل والتشكيل بالأنظمة والسياسات التي تشجع على الابتكار، وكيف يتم توظيف الابتكار في انجاز الاهداف المطلوبة والعمل على تطبيق الافكار المبتكرة على الواقع. وأشار (Xie, et al, 2018, 259) الى ان القيادة الابتكارية هي عبارة عن الوسيلة والاسلوب والطريقة التي يستخدمها القائد ويعتمد عليها لكي يحقق الاهداف المطلوبة، وكذلك التغلب على المشاكل والتحديات التي قد تواجهها المنظمة عن طريق الابتكار .



ثانياً: خصائص القيادة الابتكارية

تشكل القيادة الابتكارية عامل حاسم في المنظمات الحالية خصوصاً في البيئة سريعة التغير لأن هذه القيادة تسعى الى تحقيق اهدافها والرؤية المستقبلية لها، وهذا النوع من القيادة يمتاز بخصائص تجعله افضل من غيره من انماط القيادة، وتشمل هذه الخصائص على: (النعي، 2023، 41-42) و(محسن، 2018، 37-38)

1. الخصائص التطويرية وتشمل:

- أ. الانفتاح للتغيير: القدرة على قبول التغيير والاستجابة له بإيجابية وروح مفتوحة.
- ب. المرونة: القدرة على التكيف مع المواقف والظروف المتغيرة بسرعة وكفاءة.
- ت. التحفيز والتشجيع: قادة الابتكار يمتلكون القدرة على تحفيز وتشجيع أعضاء الفريق على تجريب أفكار جديدة وتحقيق الإبداع.
- ث. التحليل والتقييم: القدرة على تحليل البيانات والمعلومات بشكل فعال لاتخاذ القرارات الصائبة وتقييم نتائج الابتكارات.

2. الخصائص التنظيمية: القيادة الابتكارية تتطلب أيضاً مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تساعد في تحفيز الابتكار وتوجيهه نحو الأهداف المحددة. من بين هذه الخصائص:

- أ. تحديد الأهداف والرؤية الابتكارية: قادة الابتكار يجب أن يكونوا قادرين على تحديد رؤية واضحة وأهداف محددة تدعم الابتكار وتوجه الجهود نحو تحقيقها.
 - ب. إنشاء بيئة داعمة للابتكار: يجب أن يسعى القائد الابتكاري لإنشاء بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار وتدعمه بالموارد والهيكل الداعمة.
 - ت. تشجيع التعاون والتفاعل: القيادة الابتكارية تعني تشجيع التعاون والتفاعل بين أفراد الفريق لتبادل الأفكار والتجارب وتحفيز الإبداع.
 - ث. تعزيز ثقافة الابتكار: يجب أن يكون القائد الابتكاري محركاً لتعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة من خلال التوجيه والتوعية والتحفيز.
- ### 3. الخصائص الحدسية وتتضمن:



أ. الانفتاح بغير حدود: يكون القادة الابتكاريون مفتوحين للأفكار والآراء المختلفة، ولا يفرضون حدوداً على الإبداع والابتكار، بل يشجعون على استكشاف جميع الخيارات الممكنة.

ب. الحماس والسرعة: يتمتع القادة الابتكاريون بحماس قوي ويعملون بسرعة لتحفيز الفريق ودفعه نحو تحقيق الأهداف المبتكرة، ويكونون قادرين على التعامل مع التحديات بسرعة وفعالية.

ت. التفاعل الشخصي: القدرة على التواصل والتفاعل مع الآخرين بطريقة ملهمة وداعمة، مما يعزز التفاعل الإيجابي ويحفز على المشاركة الفعالة في عمليات الابتكار.

ث. التوجيه والتحفيز: القدرة على توجيه وتحفيز الفريق نحو تحقيق الأهداف المبتكرة، وتشجيعهم على تجربة الأفكار الجديدة والابتكار في العمل.

4. الخصائص العاطفية تشمل:

أ. التفاؤل والإيجابية: قادة الابتكار يجب أن يكونوا مصدر إلهام وتفاؤل لفرقهم، حيث يعملون على تشجيع الفريق وتعزيز روح الإيجابية والتفاؤل حتى في وجه التحديات.

ب. التحفيز والتشجيع: يجب على القادة الابتكاريين أن يكونوا قادرين على تحفيز أعضاء الفريق وتشجيعهم على تطوير أفكارهم وتجربتها دون خوف من الفشل.

ت. التواصل العاطفي: القادة الابتكاريون يجب أن يكونوا قادرين على بناء علاقات عاطفية قوية مع أفراد الفريق، مما يعزز الثقة والتعاون ويسهم في تعزيز الروح الجماعية والانتماء للفريق.

ث. التفهم والتعاطف: يجب على القادة الابتكاريين أن يظهروا التفهم والتعاطف مع مشاعر أفراد الفريق، وأن يكونوا مستعدين لدعمهم ومساندتهم في اللحظات الصعبة. 289

ثالثاً: أهمية القيادة الابتكارية (مصطفى، 2020، 18)، (ابو سيسي، 2020، 12).

1. تلعب القيادة الابتكارية الدور المؤثر في تعزيز مقدرة المنظمة على التطور والتكيف مع التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والعمل على مواجهة هذه التغيرات والتعامل معها، وتشجع على تجريب الأفكار والتجارب الجديدة وتبني ثقافة تسمح بالفشل والتعلم منه، وكما تحث على إنشاء بيئة تعلم مستمرة داخل المنظمة، حيث يتم تشجيع الموظفين على اكتساب المهارات الجديدة وتطوير قدراتهم بشكل مستمر



2. تحت القيادة الابتكارية على التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية بشكل فعال وظهرت الدراسات الحديثة ضرورة الاستفادة من الطرق القيادية الحديثة في تحقيق الاهداف بمرونة عالية من خلال تبني نهجاً تحفيزياً يشجع على التحفيز الذاتي والابتكار والتطوير الشخصي. هذا يمكن أن يحفز الموظفين على تحقيق أقصى إمكاناتهم والعمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

3. القيادة الابتكارية لها دور كبير في تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على التحكم في الأفكار والقدرات، مما يمكن القادة من تحقيق النجاح والتقدم في مساراتهم المهنية والشخصية.

4. توجه القائد في حل المشكلات والابتعاد عن الاخطار والسيطرة على كافة الامور وجعلها في صالح المنظمة.

رابعاً: ابعاد القيادة الابتكارية

1. البعد الاداري: يعد هذا البعد ضروريا في القيادة الابتكارية حيث يركز على الاهتمام بالعمليات الادارية، والقيام ببعض التغيرات الادارية كالمفاوضات والتقييم البدائل واختيار الافضل والعمل على تقديم البرامج التي تطور وتحسن من العمل الاداري والعمليات الادارية كالتخطيط ويشمل على ما يمتلكه المدير من نشاط ذهني وتفكير تخطيطي. (Mansaray, 2019, 25)، والتنظيم يشمل تجميع العمليات الضرورية لتحقيق الاهداف المخططة والتوجيه ويتم من خلال الاتصال بالعاملين وتقديم الارشاد والنصح لهم لتحقيق الاهداف المخططة مع مراعاة ان يعمل التنظيم على توجيه سلوك العاملين وطريقة اداءهم للعمل، اما الرقابة اذ يقوم القادة من قياس اداء العاملين ويحددون المعايير التي تتناسب مع طريقة العمل اضافة الى تصحيح الانحرافات والاطفاء، وقد يشمل اجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي حسب مقتضيات العمل وتقسيم العمل بشكل افقي او عمودي ومن حيث التسلسل من الاعلى الى الادنى او بالعكس والتفريق بين طبيعة العمل الاداري والتنفيذي، واعادة تصميم العمل الاداري. (بسكر، 2019، 99-100)

2. البعد الفني: ويعني مقدرة القائد الابتكاري على التأثير المباشر وغير المباشر على المرؤوسين عن طريق الحرية بتقديم المقترحات الحلول الابداعية المبتكرة والاستفادة من الخبرات والحوار والمداخلات والقدرة على التغيير والتطوير. (Hughes, et al, 2018, 556)، وان البعد الفني لا بد ان يتوفر في سلوك واسلوب القائد خصوصا ما يتعلق بطبيعة العمل وما يرتبط في التعلم وتطوير العمل



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

الإداري ما التأكيد على تحقيق التوازن في جميع المجالات وعدم التركيز على مجال دون الآخر، ويجب على القائد الابتكارية ان يكون لديه القدرة على تحمل المسؤولية والخبرة في مواجهة وحل مشاكل المنظمة جميعاً، وان هذه القدرة والخبرة تأتي من الممارسات اليومية التي يقوم بها، ويفترض على القائد الابتكاري دعم وتحفيز العاملين على اظهار امكانياتهم ومقدراتهم والمناقشة النتائج المتحققة ومعرفة المعوقات التي تواجه عملهم. (بسكر، 2019، 101).

3. البعد التصوري: وهي التطلعات المستقبلية التي يمتلكها القائد الابتكاري وامكانية وضع الخطط والبرامج المستقبلية بهدف الارتقاء وتطوير العاملين وضرورة استمرار عمل المنظمة وتحقيق اهدافها، وينبغي على القائد ان يكون له نظرة بعد مما تحقق، وهذا البعد يركز على ضرورة مشاركة الجميع في مناقشة التطورات والخطط المستقبلية، لابد للقائد ان يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات بشجاعة ومواجهة الاخطار التي تواجه المنظمة بكل هدوء، والعمل بروح الفريق الواحد، وان التفاني والتعاون في العمل يساعد القائد والمنظمة من رسم صورة المنظمة المستقبلية وامكانية استمرار المنظمة لفترة اطول، ويعد هذا البعد ما اصعب واهم الابعاد الخاصة بالقيادة الابتكارية مقارنة مع الابعاد الاخرة لأنه يركز على الرؤية المستقبلية للمنظمة. (بسكر، 2019، 101).

خامساً: استدامة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية الاساس في التطوير والارتقاء واصبح موضوع استدامة الموارد البشرية من اهم المواضيع التي لاقت الاهتمام في الفترة الاخيرة وبالتحديد بالمنظمات التي لديها خطط استراتيجية وتفكر بالبقاء لأجل طويلة، اذ عرفت استدامة الموارد البشرية " وهي كثرة مجالات المفتوحة التي تطور الموارد البشرية". (Chams, & García, 2019, 115)، وعرفها كلا من Macke, & (Genari, 2019, 810) "هي الموائمة بين المنظمة والبيئة من اجل تلبية متطلباتها من المورد البشري لكي تتمكن الادارة من تحقيق اهدافها"، "كذلك وهي تعني الاستثمار في تطوير العاملين عن طريق وضع طرق للتعليم والتعلم على المدى الطويل، اضافة الى تحديد برامج تدريبية هدفها تنمية الموارد البشرية على المستوى الفردي والجماعي والإداري، وكذلك تعزيز من قدرات العاملين الوظيفية"، وبين (Karman, 2019, 57) ان استدامة الموارد البشرية " هي تطوير مستوى الصحي



والمعرفي والمهارات من اجل انتفاع المنظمة والزبائن من القدرات التي تم اكتسابها لأغراض الانتاجية.

سادساً: أهمية استدامة الموارد البشرية

تظهر أهمية استدامة الموارد البشرية من خلال الاهتمام بالموارد البشري عن طريق الاهتمام بالعلاقات الانسانية وتحفيزهم واشباع احتياجاتهم اذ يعد العنصر الرئيسي في المنظمة ولان اي نجاح او فشل في المنظمة مرهون المورد البشري، والاهتمام بالنفقات المتعلقة بالأجور والتعويضات التي تلبي احتياجات ومتطلبات العاملين، التركيز على الجانب الانساني الذي يعد ضروري بالنسبة للمورد البشري.(عبدالمهدي، 2018، 11).

1. أهمية استدامة الموارد البشرية على مستوى المنظمة (Järlström, & Vanhala,2018, 712).

أ. تركز جميع المنظمات في عملها على الموارد البشرية، واي مشكلة تواجه هذا المورد سيعود بالنتيجة على المنظمة.

ب. امتلاك المنظمة موارد بشرية ذات قيمة سيزيد من قيمة المنظمة بشكل عام والموارد الاخرى بشكل خاص.

ت. استدامة الموارد البشرية سيعمل على زيادة اداء المنظمة.

ث. يعد المورد البشري في الوقت الحالي من اثن الموجدات في المنظمة.

2. أهمية الاستدامة على الوارد البشرية (Hitka,et al, 2021, 13)

أ. تعمل الاستدامة على تطوير المورد البشري، بما يلبي رغباتهم.

ب. تساعد استدامة الموارد البشرية على استقرارهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

ت. تحقق الاستدامة النفع والفائدة للجميع.

سابعاً: اهداف استدامة الموارد البشرية

لاستدامة الموارد البشرية العديد من الاهداف يمكن اجمالها بالاتي: (السبعاءي، 2021، 17)

1. العمل على رسم الاهداف والاستراتيجيات الخاصة بالعاملين برؤية متوازنة وعادلة.

2. الاهتمام بتحليل الامور المتعلقة بالموارد البشرية بشكل شمولي وتكاملي.



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

3. تجميع جهود الموارد البشرية مما يسهم في تحقيق السعادة لجميع العاملين.
4. تفعيل التعليم التدريب والتوجيه من يسهل على المنظمات استغلال الفص المتاحة لكي تحقق اهدافها واهداف مواردها البشرية.

5. العمل على تنمية قدرات العاملين عن طريق التحفيز وابتكار الطرق الجديدة المتعلقة بالمعرفة.

ثامناً: ابعاد استدامة الموارد البشرية

1. الاستدامة الاجتماعية: يمثل البعد الاجتماعي لاستدامة الموارد البشرية من خلال الاجراءات والممارسات التي تتم داخل المنظمة التي تقوم بها المنظمات بشكل استباقي مما يؤثر بشكل مباشر على المجتمع، مثل قيام العاملين بتقديم خدمة مجتمعية: وكذلك المشاركة المشاريع التي تعالج المشاكل التي تواجه المجتمع وكذلك المشاركة في مشاريع تنمية ومبادرات تعالج القضايا الاجتماعية الضرورية في المجتمع مما يسهم في بناء مجتمع اكثر استدامة وتقدماً، ان استدامة الاجتماعية للموارد البشرية تكون من خلال سياسات التوظيف التي تشجع على التنوع والشمولية والتدريب من خلال توفير برامج تدريبية وتطويرية للعاملين مما يعزز من مهاراتهم وتفاعلهم الايجابي في المجتمع ويمكن لعمليات تقييم الاداء الاجتماعي تعزيز الشفافية والمساءلة والمساهمة في تعزيز الوعي الاجتماعي داخل المنظمة وفي المجتمع.(Staniškienė, & Stankevičiūtė, 2018, 714).

2. الاستدامة البيئية: وهذا البعد يمثل ما تقوم به المنظمات من ممارسات واجراءات داخلية وبشكل استباقي لغرض الحد من الاجراءات التي قد تؤثر سلباً على البيئة الطبيعية للمورد البشري ومن امثلة على استدامة البيئة هل التقليل من المخلفات الصناعية التي تضر بالبيئة وتقديم منتجات تحد من التأثير البيئي وامكانية تدوير هذه المخلفات، ونتيجة الاهتمام في الوقت الحالي بالمنتجات الخضراء، لذلك يجب على المنظمات ان تتبنى استراتيجيات شاملة تركز على التوازن بين احتياجات الموارد البشرية والاستدامة البيئية، حيث يمكن تحسين ممارسات العمل الداخلية مما يحقق فوائد متعددة للمنظمة والمجتمع والبيئة على حد سواء، وبسبب وظهور اسواق جديدة فان استدامة البيئة هي الاكثر دراسةً، وان المورد البشري ذات تأثير مباشر على استدامة البيئة. (Mashala, 2018, 64)

3. الاستدامة الاقتصادية: تلعب الموارد البشرية المستدامة والمتدربة في تنفيذ البرامج المرتبطة بالتنمية الاقتصادية بما يخدم ازدهار البلد، ويعتبر العاملين المؤهلين جيداً جزءاً اساسياً من القوى



العاملة التي تقوم بتنفيذ البرامج والمشاريع المرتبطة بالتنمية الاقتصادية، ويتم توفير الاحتياجات التي يطلبها الزبون من السلع والخدمات مما يعزز العرض والطلب ويدعم الاستقرار علاوة على ذلك يمكن ان يساهموا كمواطنين نشطين في تطوير الاقتصاد.(عبدالمهدي، 2018، 13)

المحور الثالث الإطار الميداني

يمكن الوقوف على القيادة الابتكارية , واستدامة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة من خلال بيان طبيعة العلاقة والاثـر بينهما, وبما يساعدنا في تقديم الاستنتاجات والمقترحات, وكالاتي:

أولاً: وصف مجتمع البحث وعينته

الجامعة التقنية الشمالية هي جامعة تقنية حكومية تأسست في العام الدراسي 2014-2015 بعد شطرها من هيئة التعليم التقني وهي موزعة في ثلاث محافظات وتقع رئاستها في محافظة نينوى تضم الجامعة خمس كليات متخصصة وخمسة معاهد تقنية موزعة في المنطقة الشمالية من العراق. أما بشأن عينة البحث فهي عينة عشوائية من العاملين, في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى, فقد تم توزيع (70) استمارة استعيد منها (60) استمارة صالحة للتحليل الوصفي والإحصائي, وهو ما يمثل نسبة (86%) من مجموع الاستثمارات الموزعة, وللوقوف على أهم الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين يمكن الاعتماد على النتائج الواردة في الجداول المؤشرة أدناه:

1- توزيع الأفراد المبحوثين تجاه الجنس

الجدول (2) توزيع الافراد المبحوثين تجاه الجنس



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكمّل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

الجنس	التكرار	%
ذكر	39	65
انثى	21	35
المجموع	60	%100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة

يتضح من الجدول (2) أن نسبة الذكور من الأفراد المبحوثين هي (65%) في حين بلغت نسبة الإناث (25%)، مما يؤشر لنا بان العاملين في الجامعة اغلبها تكون من الذكور .

2- توزيع الأفراد المبحوثين تجاه العمر

الجدول (3) توزيع الافراد المبحوثين تجاه العمر

العمر	التكرار	%
39-30 سنة	10	17
49-40 سنة	15	25
59-50 سنة	30	50
60 فما فوق	5	8
المجموع	60	%100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة

اظهرت نتائج الجدول (3) ان الفئات العمرية التي تقع بين (59-50) هي الاعلى بين الافراد المبحوثين، إذ بلغت نسبتها (50)، اما اقل فئة فكانت (60 فما فوق) إذ بلغت نسبتها (8%).

3- توزيع الأفراد المبحوثين تجاه الحالة الاجتماعية

الجدول (4) توزيع الافراد المبحوثين تجاه الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	%
متزوج	40	67
أعزب	15	25
أخرى	5	8
المجموع	60	%100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

يتضح من الجدول (4) ان نسبة المتزوجين هي الاعلى بين المبحوثين إذ بلغت (67%) ونسبة الاخرى هي الاقل إذ بلغت (8%)

4- توزيع الأفراد المبحوثين تجاه المؤهل العلمي

الجدول (5) توزيع الافراد المبحوثين تجاه المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	%
بكالوريوس	20	33
ماجستير	15	25
دكتوراه	25	42
المجموع	60	%100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة

أظهرت نتائج الجدول (5) أن (72,2%) من الأفراد المبحوثين كانوا من حاملي شهادة (الدكتوراه) وهي الفئة الأكثر في جاءت نسبة حاملي شهادة الماجستير (42%).

5- توزيع الأفراد المبحوثين تجاه سنوات الخدمة

الجدول (6) توزيع الافراد المبحوثين تجاه سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
9-6	5	8
14-10	10	17
19-15	10	17
24-20	15	25
25 فأكثر	20	33
المجموع	60	%100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة

توزيع الأفراد المبحوثين تجاه سنوات الخدمة الإجمالية: أفرزت معطيات الجدول (6) أن (8%) من الأفراد المبحوثين بلغت سنوات خدمتهم الوظيفية من (9-6)، وهي الفئة الأقل من بين الفئات الأخرى، وبالمقابل فإن (10%) منهم تراوحت خدمتهم ما بين (19-15)، (14-10) وهي الفئة المتساوية، وقد



بلغت نسبتهم (17%)، وبالمقابل فقد جاءت الفئات (20-24-) (25 سنة فأكثر) التي مثلت نسبة (25%) (33) على التوالي، مما يوفر لنا منطلقاً للقول بأن أغلب الأفراد المبحوثين لديهم سنوات خدمة جيدة في العمل.

ثانياً. نتائج الدراسة الميدانية

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

تتناول هذه الفقرة عرضاً لمتغيرات الدراسة وتشخيصها، ومن ثم تلك التي أسهمت في دراسة الموضوع من كل جوانبه بالاعتماد على نتائج إجابات الأفراد المبحوثين إزاء مضامين المتغيرات الواردة في استمارة الاستبانة مستخدمين في ذلك التوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية، ولتحقيق نوع من الاتساق مع متغيرات (الأسئلة) الدراسة والواردة في استمارة الاستبانة سيتم

1 - وصف وتشخيص كل بعد من ابعاد القيادة الابتكارية حسب إدراك المبحوثين:

أ- البعد الإداري: بهدف الوقوف على واقع هذا البعد في المنظمة المبحوثة فقد توصل الباحثين إلى الافادة من اجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن البعد الإداري والذي مثلته المتغيرات (X1-X4) إذ تبين من خلال معطيات الجدول (7) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن فقرات البعد الإداري، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، أُنق) (72.075%). وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية الأهمية لإجابات المبحوثين على فقرات البعد الإداري، أي إن آراء الافراد المبحوثين تتجه نحو القطب الايجابي بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، وعزز ذلك الوسط الحسابي (3.6875) والذي هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3)، كما تبين أن (13.325%) منهم غير متفقين. وهذا يعني إتفاق المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الأنشطة وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية، وهو يؤشر أهمية تنفيذ المجال الإداري في المنظمة المبحوثة.



الجدول (7) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الإداري في
المنظمة المبحوثة

اسم المتغير	رمز المتغير	مقياس الاستجابة											
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
المجال الإداري	X1	6	10	36	60	6	10	12	20	0	0	3.6	0.924
	X2	6	10	42	70	6	10	6	10	0	0	3.8	0.754
	X3	7	11.7	32	53.3	15	25	5	8.3	1	1.7	3.65	0.86
	X4	6	10	38	63.3	8	13.3	8	13.3	0	0	3.7	0.829
	المعدل العام		10.42		61.65		14.57		12.9		0.42	3.68	0.841

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) N=60

ب- البعد الفني : بهدف الوقوف على واقع بعد المجال الفني في المنظمة المبحوثة فقد توصل الباحثين إلى الافادة من اجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن البعد الفني. والذي مثلته المتغيرات (X5-X7) إذ تبين من خلال معطيات الجدول (8) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن فقرات البعد الفني، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات المبحوثين بالاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) (68.3% المجال الفني ، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو القطب الايجابي بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي وعزز ذلك الوسط الحسابي (3.60) والذي هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما تبين أن (16.7%) منهم غير متفقين. وبلغت نسبة المحايدين (15%)، وذلك بوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.90). وهذا يعني اتفاق المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه المتغيرات وفقا لوجهة نظرهم الشخصية، وهو يؤشر أهمية تنفيذ البعد الفني في المنظمة المبحوثة.



الجدول (8) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية البعد الفني في المنظمة المبحوثة

اسم المتغير	رمز المتغير	مقياس الاستجابة											
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
المجال الفني	X5	7	11.7	35	58.3	6	10	11	18.3	1	1.7	3.60	.977
	X6	5	8.3	37	61.7	12	20	6	10	--	--	3.68	.770
	X7	6	10	31	51.7	11	18.3	10	16.7	2	3.3	3.48	.999
	المعدل العام		9.56		58.74		15		15.45		1.25	3.60	0.90

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) N=60

ت- البعد التصوري : بهدف الوقوف على واقع البعد التصوري في المنظمة المبحوثة فقد توصل الباحثين إلى الاستفادة من اجابات الافراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة للبعد التصوري والذي مثلته المتغيرات (X8-X10) إذ تبين من خلال معطيات الجدول (8) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن فقرات البعد التصوري اذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) (72.52%). وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية الأهمية لإجابات المبحوثين على فقرات البعد التصوري ، أي إن آراء المديرين المبحوثين تتجه نحو القطب الايجابي بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي وعزز ذلك الوسيط الحسابي (3.72) والذي هو أعلى من الوسيط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما تبين أن (8.73%) منهم غير متفقين. وبلغت نسبة المحايدين (18.75%)، وذلك بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.829). وهذا يعني اتفاق المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه المتغيرات وفقا لوجهة نظرهم الشخصية، وهو مؤشر اهمية تنفيذ البعد التصوري في المنظمة المبحوثة.



الجدول (9) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التصوري في المنظمة المبحوثة

اسم المتغير	رمز المتغير	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	انحراف معياري
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
المجال التصوري	X8	6	10	39	65	9	15	5	8.3	1	1.7	3.73	.820
	X9	6	10	31	51.7	18	30	3	5	2	3.3	3.60	.867
	X10	8	13.3	37	61.7	7	11.7	6	10	2	3.3	3.70	.996
	المعدل العام		10.83		61.69		18.75		6.65		2.08	3.72	0.829

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) N=60

2- وصف كل بعد من ابعاد استدامة الموارد البشرية وتشخيصه حسب إدراك المبحوثين:

أ- بعد الاستدامة الاجتماعية : بهدف الوقوف على واقع الاستدامة الاجتماعية في المنظمة المبحوثة فقد توصل الباحثين إلى الافادة من اجابات الافراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن الاستدامة الاجتماعية. والذي مثلته المتغيرات (X11-X13) إذ تبين من خلال معطيات الجدول (10) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن فقرات نشاط الالتزام الشعوري ، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات المبحوثين بالاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) (80.9 %). وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية الأهمية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستدامة الاجتماعية ، أي إن آراء الافراد المبحوثين تنجه نحو القطب الايجابي بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، وعزز ذلك الوسط الحسابي (3.84) والذي هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما تبين أن (5.20%) منهم غير متفقين. وبلغت نسبة المحايد (13.90%)، وذلك بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.658). وهذا يعني اتفاق المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه المتغيرات وفقا لوجهة نظرهم الشخصية، وهو يؤشر أهمية تنفيذ بعد الاستدامة الاجتماعية في المنظمة المبحوثة.



الجدول (10) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاستدامة
الاجتماعية في المنظمة المبحوثة

اسم المتغير	رمز المتغير	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	انحراف معياري
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
الاستدامة الاجتماعية	X11	6	10	41	68.3	10	18.7	3	5	--	--	3.83	0.668
	X12	6	10	45	75	5	8.5	4	6.7	--	--	3.88	0.666
	X13	4	6.7	45	75	8	13.3	3	5	--	--	3.83	0.615
	المعدل العام		9		71.9		13.90		5		0.20	3.84	0.658

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) N=60

ب- بعد الاستدامة البيئية : بهدف الوقوف على واقع الاستدامة البيئية في المنظمة المبحوثة فقد توصل الباحثين إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن الاستدامة البيئية والذي مثلته المتغيرات (X6- X14) إذ تبين من خلال معطيات الجدول (11) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن فقرات الالتزام الشعوري، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات المبحوثين بالاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) (76.98%). وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية الأهمية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستدامة البيئية، أي إن آراء الافراد المبحوثين تتجه نحو القطب الايجابي بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، وعزز ذلك الوسط الحسابي (3.78) والذي هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما تبين أن (7.7%) منهم غير متفقين. وبلغت نسبة المحايدين (15.32%)، وذلك بوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.712). وهذا يعني اتفاق المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه المتغيرات وفقا لوجهة نظرهم الشخصية، وهو يؤشر أهمية تنفيذ بعد الاستدامة البيئية في المنظمة المبحوثة.

الجدول (11) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاستدامة
البيئية في المنظمة المبحوثة

اسم المتغير	رقم المتغير	مقياس الاستجابة					الوسط الحسابي	انحراف معياري
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة		



		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
	.618	3.91	--	3.3	2	13.3	8	71.7	43	11.7	7	X14	الاستدامة البيئية
	.715	3.78	--	6.7	4	18.3	11	65	39	10	6	X15	
	.810	3.76	--	13.3	8	6.7	4	70	42	10	6	X16	
	0.712	3.78		7.7		15.32		67.64		9.34		المعدل العام	

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=60

ت - بعد الاستدامة الاقتصادية : بهدف الوقوف على واقع بعد الاستدامة الاقتصادية في المنظمة المبحوثة فقد توصل الباحثين إلى الإفادة من إجابات الافراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن الاستدامة الاقتصادية . والذي مثلته المتغيرات (X17- X20) إذ تبين من خلال معطيات الجدول (12) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن فقرات الاستدامة الاقتصادية ، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات المبحوثين بالاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) (74.58%) . وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية الأهمية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستدامة الاقتصادية ، أي إن آراء الافراد المبحوثين تتجه نحو القطب الإيجابي بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، وعزز ذلك الوسط الحسابي (3.75) والذي هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما تبين أن (9.57%) منهم غير متفقين. وبلغت نسبة المحايد (15.85%)، وذلك بوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.765). وهذا يعني اتفاق المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه المتغيرات وفقا لوجهة نظرهم الشخصية، وهو يؤشر أهمية تنفيذ الاستدامة الاقتصادية في المنظمة المبحوثة.

الجدول (12) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاستدامة الاقتصادية في المنظمة المبحوثة

اسم المتغير	رمز المتغير	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	انحراف معياري
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
الاستدامة الاقتصادية	X17	6	10	42	70	7	11.7	5	8.3	--	--	3.85	.724
	X18	4	6.7	39	65	9	15	8	13.3	--	--	3.65	.798
	X19	6	10	37	61.7	10	16.7	7	11.7	--	--	3.70	.808
	X20	9	15	36	60	12	20	3	5	--	--	3.81	.732
	المعدل العام		10.41		64.17		15.85		9.57			3.75	0.765



المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) N=60

ثالثاً: اختبار علاقات الارتباط بين القيادة الابتكارية واستدامة الموارد البشرية

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: وتنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ارتباط بين ابعاد القيادة الابتكارية مجتمعة واستدامة الموارد البشرية مجتمعة في المنظمة المبحوثة. ويبين الجدول (13) نتائج اختبار علاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية.

الجدول (13) نتائج اختبار علاقات الارتباط بين القيادة الابتكارية مجتمعة واستدامة الموارد البشرية مجتمعة في المنظمة المبحوثة

القيادة الابتكارية	المتغير المستقل
0.799*	المتغير المعتمد
	استدامة الموارد البشرية

*P ≤ 0.05

N=60

يشير الجدول (13) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد القيادة الابتكارية مجتمعة واستدامة الموارد البشرية مجتمعة، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.799*) وعند مستوى معنوية (0.05) وتدلل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بأبعاد القيادة الابتكارية مجتمعة سيسهم في تعزيز استدامة الموارد البشرية مجتمعة للمنظمة. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى المنظمة المبحوثة.

رابعاً: اختبار علاقات التأثير بين القيادة الابتكارية واستدامة الموارد البشرية

1- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: وتنص هذه الفرضية على أنه يوجد تأثير بين القيادة الابتكارية مجتمعة واستدامة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، ويوضح الجدول (14) هذه العلاقة على النحو الآتي :

الجدول (14) تأثير ابعاد القيادة الابتكارية واستدامة الموارد البشرية مجتمعة في المنظمة المبحوثة

F		القيادة الابتكارية			المتغير المستقل
		R2	β1	β0	المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	0.639	0.914 (10.128)	0.261	استدامة الموارد البشرية

*P ≤ 0.0

N=60

D.F=(1,58)

(*) تشير إلى قيمة T المحسوبة



يتبين من الجدول (14) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للقيادة الابتكارية مجتمعة بوصفها متغيراً مستقلاً واستدامة الموارد البشرية مجتمعة بوصفها متغيراً معتمداً في المنظمة المبحوثة. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (102.58) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.02) عند درجتي حرية (1،58) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.639) وهذا يعني أن (63.9%) من الاختلافات المفسرة في تعزيز استدامة الموارد البشرية مجتمعة تعود إلى تأثير القيادة الابتكارية مجتمعة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في مخطط الانحدار أصلاً. ومن متابعة (B1) البالغة (0.914) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة (10.128) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1،58). وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى المنظمة المبحوثة والتي تنص على أنه يوجد تأثير بين القيادة الابتكارية مجتمعة واستدامة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

المحور الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

من خلال ما توافر من الإطار النظري وما تمخضت عنه النتائج الميدانية في المنظمة المبحوثة يمكن تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، وبما يسهم في تعزيز مضامين البحث الحالي، وكالاتي:
أولاً: الاستنتاجات:

- 1- حققت درجة اتفاق عينة البحث حول متغير القيادة الابتكارية مرتبة جيداً مما يشير إلى إدراك القيادة الابتكارية لمصادر قوتهم ومدى تأثيرها في العاملين من خلال ما يمتلكونه من مهارات
- 2- أوضحت نتائج الدراسة العملية وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الابتكارية مجتمعة واستدامة الموارد البشرية مجتمعة، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.799^*) وعند مستوى معنوية (0.05) وتدلل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بأبعاد القيادة الابتكارية مجتمعة وهذا سيسهم في تعزيز استدامة الموارد البشرية مجتمعة للمنظمة المبحوثة



- 3- تبين من خلال نتائج الدراسة العملية الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للقيادة الابتكارية مجتمعة في استدامة الموارد البشرية مجتمعة في المنظمة المبحوثة
- 4- اوضحت نتائج الدراسة بان القيادة الابتكارية بوصفها نمط من الانماط القيادية يمكن الاعتماد عليها لاستدامة الموارد البشرية وذلك لامتلاكها المرونة الاستراتيجية التي تؤهلها للبقاء في مواجهة التغيرات المتسارعة في العوامل البيئية والتنافسية.
- 5- تعد القيادة الابتكارية مفتاح الوصول الى استدامة الموارد البشرية في المنظمات واستدامة الموارد البشرية بدورها تعد مفتاح الوصول الى ميزات تنافسية وتحقيق المنظمات المبدعة
- 6- أن احد أهم أهداف المنظمات هو المحافظة على رأسمالها البشري المتمثل بالعاملين فيها وهي في سعي وعمل دائم على تطويرهم والمحافظة عليهم والوصول بأقصى كفاءة ممكنة لهم والمحافظة عليهم
- 7- تتوجه نظريات تنمية الموارد البشرية الى العنصر البشري باعتباره وسيلة وليس غاية ولا تهتم هذه النظريات الا بجانب العرض اي في اعتبار البشر ادوات لازمة لعملية انتاج السلع وهم اكثر عوامل الانتاج نشاطا وهم الهدف الاساسي للعملية الانتاجية .
- 8- ان الهدف من استدامة رأس المال البشري هي الحفاظ على الموارد البشرية وتطويرها من اجل اليوم والغد. وجذب المواهب الشابة والجديدة والاحتفاظ بها وعلى قاعدة الموارد البشرية من الداخل وتحقيق الرفاه للموارد البشرية في العمل.

ثانيا: التوصيات

- 1- رفع درجة الوعي ونشر ثقافة القيادة الابتكارية لدى قيادة الجامعة والعاملين فيها من خلال الدورات التدريبية، والورش والندوات والمؤتمرات
- 2- تشجيع قيادة الجامعة العاملين على انتاج الافكار الابداعية والابتكارية.
- 3- تقديم قيادة الجامعة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين فيها من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية.
- 4- العمل على تنمية روح المبادرة عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية والعمل بها من أجل اثاره دافعية العاملين نحو الابتكار



- 5- . رفع كفاءة وتطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية بالشكل الذي يمكنها من القيام باختيار افضل العناصر من اجل تحقيق استدامة الموارد البشرية
- 6- نشر الوعي بالمفاهيم المتعلقة بتطبيق ونشر قيم الاستدامة في الجامعة المبحوثة
- 7- تدريب العاملين في الجامعة على تطبيق مفاهيم الاستدامة واشراكهم في كيفية ادماجها في العملية الادارية والتعليمية
- 8- ضرورة ابتكار أنظمة عمل مستدامة والتي تتكون من ممارسات تتفق مع بعضها البعض، مثل التوظيف الانتقائي والاختيارات وتنمية المشاركة في صنع القرارات.
- 9- ضرورة الاهتمام باستدامة رأس المال البشري من خلال الممارسات التي تقوم بها المنظمة في سبيل الحفاظ عليها واستبقائها أطول وقت ممكن للعمل لديها وهذا من خلال استخدام ما تملكه من مهارات ومعارف.

المصادر

1. ابو سيسي، الاء غازي، (2020)، " التفكير الايجابي والتنظيم الانفعالي وعلاقتهاما بالقدرة على ادارة الازمات لدى طلبة الجامعات"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، فلسطين، غزة.
2. بسكر، حدة، (2019)، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام بمؤسسة سونطراك – مدينة المسيلة، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير بسكره، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر.
3. السبعوي، ابراهيم محمد جاسم، (2021)، "دور البساطة الذكية في استدامة الموارد البشرية: دراسة تحليلية تطبيقية في مديرية تربية نينوى"، مجلة اقتصاديات الاعمال، العدد (1) 9-23.
4. عبد، ايمن عادل، وخلف، حافظ محمد فريد حامد، (2021)، دور المناخ الاخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية , دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية, المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية , المجلد التاسع , العدد الاول.
5. عبدالمهدي، علي مظهر، (2018)، "خدمات التامين الصحي واثرها في استدامة الموارد البشرية دراسة تحليلية في شركة التامين العراقية العامة"، المؤتمر العلمي الدولي الاول

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

6. محسن، منتهى عبدالزهره، (2018)، "القيادة الابتكارية لدى مديري المدراس الثانوية في محافظة بغداد، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد 29، العدد 7، 34-49.
7. مصطفى، فتحي محمد محمود، (2020)، "التفكير الايجابي ودوره في وعي الشباب بمنطقة القصيم بمخاطر اسباب الانحراف والتطرف الفكري"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد 20، العدد 2، 179-197.
8. النعيمي، محمد ابراهيم صالح الحبي، 2023، " اثر القيادة الابتكارية والدعم الحكومي في تنشيط السياحة الترفيهية في دولة قطر"، رسالة ماجستير، جامعة قطر، كلية الادارة والاقتصاد، قطر.
9. Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
10. Hitka, M., Schmidtová, J., Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., & Kampf, R. (2021). Sustainability of human resource management processes through employee motivation and job satisfaction. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(2), 7-26.
11. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
12. Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 703-724.
13. Karman, A. (2020). Understanding sustainable human resource management–organizational value linkages: The strength of the SHRM system. *Human Systems Management*, 39(1), 51-68.



- 14.Kozioł-Nadolna, K. (2020). The role of a leader in stimulating innovation in an organization. *Administrative Sciences*, 10(3), 59.1-18.
- 15.Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business horizons*, 62(1), 65-74.
- 16.Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- 17.Mansaray, H. E. (2019). The role of leadership style in organisational change management: a literature review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18-31.
- 18.Mashala, Y. L. (2018). Green human resource management and environmental sustainability in Tanzania: A review and research agenda. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 2(12), 60-68.
- 19.Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (2023). Leadership styles, motivation, communication and reward systems in business performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 70.1-30.
- 20.Staniškienė, E., & Stankevičiūtė, Ž. (2018). Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation. *Journal of cleaner production*, 188, 708-719.
- 21.Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., ... & Li, X. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An



empirical study. Technological Forecasting and Social Change, 135, 257-265.

بسم الله الرحمن الرحيم
م/ استمارة استبيان

السيد المستبين المحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعدّ الاستمارة التي بين يديك جزءاً من مشروع بحث في إدارة الأعمال بعنوان (القيادة الابتكارية
واثرها في استدامة الموارد البشرية) دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية
الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، وتعدّ هذه الاستمارة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث
العلمي، وسيكون لمشاركتكم أثر ايجابي في إنجاز هذا البحث بالمستوى المطلوب.
ببالغ الاعتراز والتقدير، نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل عبارة،
علماً بأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ودون ضرورة لذكر الاسم، نشكر لكم حسن
استجابتكم. مع تمنياتنا لكم بالنجاح والتوفيق الدائم في أعمالكم.

الملاحظات:

1. يرجى قراءة العبارات بشكل دقيق، ومن ثم الإجابة بما ترونها مناسباً في سلم التأشير.

2. يرجى عدم ترك أي عبارة دون الإجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحيتها للتحليل.

3. الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة بحسب المقياس.
اولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر () ، أنثى () .

2. العمر (39-30) ، (49-40) ، (59-50) ، (60 فما فوق) .

3. الحالة الاجتماعية: متزوج () ، اعزب () ، اخرى () .

4. التحصيل الدراسي: دكتوراه () ، ماجستير () ، بكالوريوس () .

5. مدة الخدمة: 9-6 () ، 14-10 () ، 19-15 () ، 24-20 () ، 25 فأكثر () .

ثانياً: الفقرات الخاصة بالقيادة الابتكارية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	*البعد الإداري					
1.	تشجع ادارة الجامعة على العمل الجماعي لانه يساعد في خلق الابتكار .					
2.	تحرص ادارة الجامعة على دعم مشاركة العاملين عند التميز في نواتج التفكير الابتكاري .					
3.	تسعى ادارة الجامعة على تقديم افكار ابتكارية في عملية التخطيط لتحقيق اهدافها .					

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20)، عدد خاص 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

4.	تتسم أنظمة واساليب العمل في الجامعة بالمرونة وتحفز العاملين فيها للاختراع والابتكار.				
* البعد الفني					
5.	تعمل ادارة الجامعة على تقديم حلول جديدة وغير عادية في حل المشكلات				
6.	تمتلك ادارة الجامعة القدرة على مناقشة الافكار الابتكارية مع العاملين بكل سهولة.				
7.	تتحمل ادارة الجامعة كامل المسؤولية في حال وضع افكار ابتكارية تكون خارج حدود الرسمية لها				
* البعد التصوري					
8.	تحرص ادارة الجامعة على رسم صورة ومقنعة للعاملين لما سوف تكون عليه مستقبلا				
9.	تتنبأ ادارة الجامعة ببعض الحلول المستقبلية للمشكلات التي قد تطرا في في نظام عملها.				
10.	تستفيد ادارة الجامعة من المهارات الابتكارية للعاملين وهذا يسهم في تطويرها مستقبلا.				

ثالثا : الفقرات الخاصة باستدامة الموارد البشرية

الفقرات	اتفق تماما	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
* الاستدامة الاجتماعية				
11.				
12.				
13.				
* الاستدامة البيئية				
14.				
15.				
16.				
* الاستدامة الاقتصادية				
17.				
18.				
19.				
20.				