

## القيادة التكيفية وتأثيرها في مقدرات الموارد البشرية / بحث ميداني في مستشفيات دائرة مدينة الطب

الباحث. أمل غازي علي أ.م.د. نسرين جاسم محمد

جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم الإدارة العامة

### Adaptive leadership and its impact on human resource capabilities / field research in hospitals of the Medical City Department

Researcher  
Amal Ghazi Ali

Asst. Prof. Dr. Nasreen  
Jassim Mohammed

[Danb05470@gmail.com](mailto:Danb05470@gmail.com)

تاريخ استلام البحث 2022 / 7 / 8 تاريخ قبول النشر 2022 / 9 / 20 تاريخ النشر 2022 / 10 / 17

### المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى توافر القيادة التكيفية في مستشفيات دائرة مدينة الطب مجتمع البحث، فضلاً عن تشخيص ما إذا كانت القيادة التكيفية في المستشفيات المبحوثة تؤثر في مقدرات الموارد البشرية، وقد تم اعتماد خمسة إبعاد للقيادة التكيفية متمثلة بـ (القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، تبني السلوك الاخلاقي، الانفتاح والتغيير، الدافعية والتحفيز) إما مقدرات الموارد البشرية فقد تم اعتماد خمسة ابعاد متمثلة بـ (اكتساب المعرفة، التدريب، التعلم المستمر، الاتصال، المشاركة في صنع القرار) جميعها تم اعتمادها بعد اجراء المسح الميداني في مجتمع العينة والاتفاق كل من الخبراء الاكاديميين والمهنيين على تلك الإبعاد، يعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي المستند إلى الاستبانة كأداة استقصاء عن البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث وإعدادها وفقراتها، بعد أن جمعت البيانات من (158) من مجتمع العينة لمجتمع يتضمن (380) طبيب اختصاص بورد جراحة واستقصاء أرائهم، جرى تحليل البيانات الأولية من خلال الإحصاء الوصفي التحليلي (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد). ومن أجل معالجة البيانات التي قام الباحث بجمعها من قبل عينة البحث فقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصاء (AMOS V.25) وبرنامج (SPSS V28). وقد توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها أن اهتمام دائرة مدينة الطب والمستشفيات التابعة لها بالقدرة على التكيف، فقد عمدت إلى التكيف مع التغيرات البيئية ومقابلة حاجات المجتمع وبما يضمن لها تقديم أفضل الخدمات وبشكل مستمر وفاعل، وعليه يوصي الباحث دائرة مدينة الطب والمستشفيات التابعة لها الاهتمام الإضافي في تحسين قدرتها على التكيف مع تغيرات البيئة وحاجات المجتمع واستحداث أقسام عمل جديدة، وبما يضمن تقديمها أفضل الخدمات الصحية واستمرارها بفاعلية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التكيفية، مقدرات الموارد البشرية، مدينة الطب

## Abstract

The research aims to identify the level of availability of adaptive leadership in the hospitals of the Medical City Department of the research community, as well as to diagnose whether adaptive leadership in the surveyed hospitals affects the capabilities of human resources, and five dimensions of adaptive leadership have been adopted represented by (the ability to adapt, work with a spirit The team, the adoption of ethical behavior, openness and change, motivation and motivation) as for human resources capabilities, five dimensions were adopted (knowledge acquisition, training, continuous learning, communication, participation in decision-making) all of which were adopted after conducting a field survey in the sample community and the agreement Both academic and professional experts depend on those dimensions. The current research relies on the descriptive analytical approach based on the questionnaire as a survey tool for data and information related to the research variables, their dimensions and their paragraphs, after the data were collected from (158) of the sample population for a community that includes (380) doctors specializing in the Board of Surgery and Survey Their opinions, the primary data were analyzed through descriptive and analytical statistics (percentage, mean, standard deviation, coefficient of variation, Simple and multiple linear regression analysis. In order to process the data collected by the researcher by the research sample, the statistical analysis program (AMOS V.25) and the program (SPSS V28) were relied on. The research has reached a number of conclusions, the most important of which is that the Department of Medicine City and its affiliated hospitals are interested in the ability to adapt, so they have proceeded to adapt to environmental changes and meet the needs of society in a way that guarantees them to provide the best services on a continuous and effective basis. It also aims to improve its ability to adapt to changes in the environment and the needs of society, and to create new work departments, in a way that ensures the provision of the best health services and their continuity in an effective manner.

**Keywords:** *adaptive leadership, human resource capabilities , Medical City*

## المقدمة :

أزداد الاهتمام بالأدونة الأخيرة على صعيد مختلف المنظمات بأنماط القيادة، كون القائد أصبح أحد الأدوات المهمة لتحقيق التفوق في عالم يتسم بالمنافسة الشديدة، فلا يمكن لأحد أن يتصور نجاح تطبيق مفردات هذا المدخل من دون الاهتمام بنمط القيادة السائد في المنظمة في ظل تطورات بيئية نحتاج إلى البحث والتكيف وربط مستقبل المنظمة بها ، وتعد مقدرات الموارد البشرية ثروة حقيقية لأي منظمة سواء أكانت حكومية أم منظمة قطاع خاص، وقد أدرك الباحثين والمنظرين في علم الإدارة أهمية المورد البشرية ودوره في التغيير والتطوير، ولا يكون هذا التغيير ناجحاً إلا من خلال تطوير مقدرات الموارد البشرية.

## المبحث الأول / منهجية البحث

### أولاً : مشكلة البحث

يتسم الفكر الإداري بالتجدد بشكل مستمر والمنبثق من الأسبقيات والأولويات التي تضع على عاتق الباحثين الاهتمام بها والنظر إليها بـ (تركيز ، وتشخيص ، وتعليل) ، إذ تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة تتمثل في ضعف قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية ومحدودية قدرتها على التشخيص الدقيق للتحديات التي تتعرض لها ، ويرجع ذلك إلى طبيعة النمط القيادي لتلك المنظمات ، لذا لم تعد المنظمات بحاجة إلى قيادات تديرها بطرق تقليدية،

بل يجب أن تبحث عن أنماط جديدة من القيادة لتحقيق نقلة نوعية في واقعها بحيث يتطلب من ذلك القائد أن يعرف جيداً كيف يدير الموارد البشرية ، أي بمعنى أدق الاعتماد على مقدرات موارده البشرية .

وقد توصل الباحث من خلال المعاينة والمسح الأولي والمقابلات والزيارات الميدانية لمجتمع العينة لوحظ غموض لدى بعض القيادات لمفهوم متغيرات البحث وانعكاس ذلك لإدراكهم لها . كما تبين وجود ضعف لتوظيف ممارسات القيادة التكيفية لسعيهم نحو أهمية مقدرات الموارد البشرية في هذه المستشفيات ، ويمكن إثارة السؤال الآتي للتعبير عن مشكلة البحث بشكل أدق :

ما تأثير القيادة التكيفية في مقدرات الموارد البشرية في مستشفيات دائرة مدينة الطب؟

ويكن صياغة التساؤلات الآتية في ضوء التساؤلات الرئيسة التي يثيرها البحث ، وكما يأتي :

1. ما مستوى توافر القيادة التكيفية ومقدرات الموارد البشرية في مستشفيات دائرة مدينة الطب مجتمع البحث ؟
2. ما تأثير القيادة التكيفية في مقدرات الموارد البشرية في مستشفيات دائرة مدينة الطب مجتمع البحث ؟

ثانياً : أهمية البحث

وبالإمكان اجمال أهمية البحث كما يأتي :

1. بأهمية تتضح جلياً من خلال تناولها موضوعات لم يتم ربطها سابقاً أو البحث فيها، خصوصاً موضوع القيادة التكيفية.
2. نمط القيادة التكيفية في تلك المستشفيات وتمحيصه بشكل جيد للتعرف على مستواه في المستشفى والدور الذي يلعبه في التأثير في مقدرات الموارد البشرية.

ثالثاً : أهداف البحث

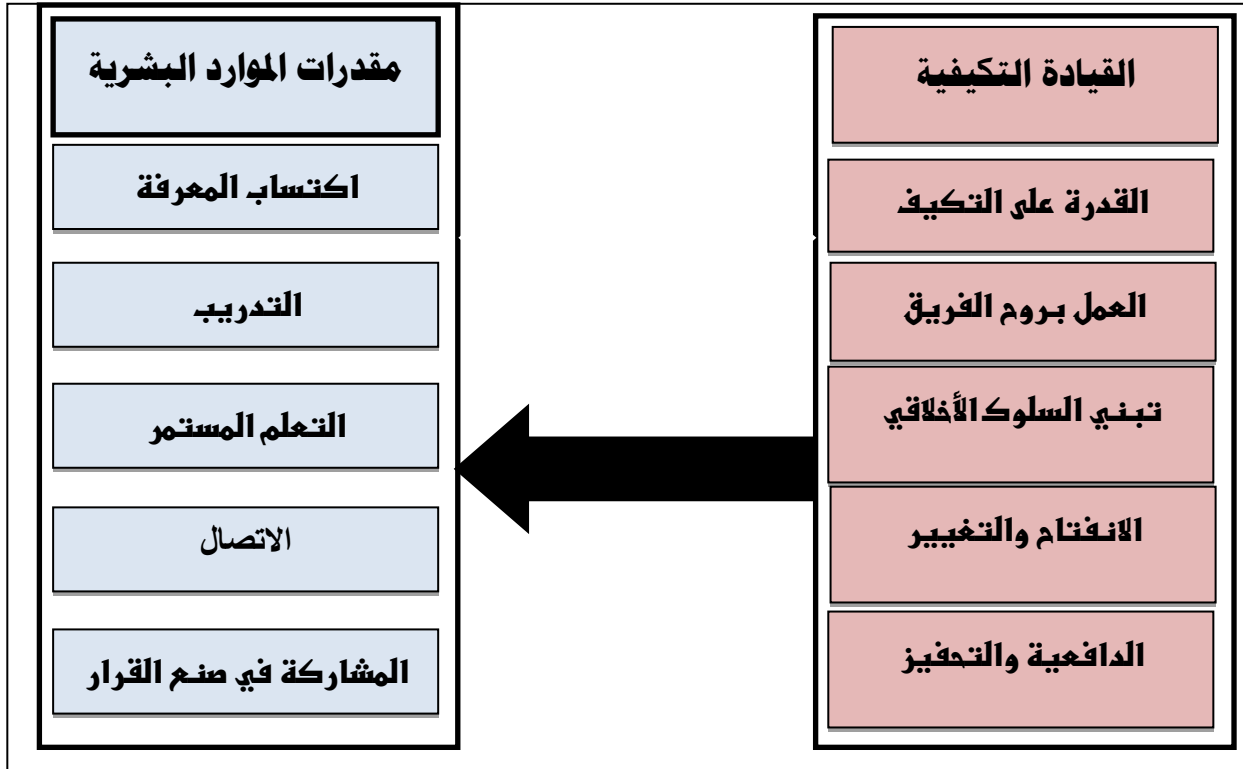
1. التعرف على مستوى توافر القيادة التكيفية في مستشفيات دائرة مدينة الطب مجتمع الدراسة.
2. تشخيص ما اذا كانت القيادة التكيفية في المستشفيات المبحوثة تلعب دوراً في التأثير في مقدرات الموارد البشرية.

رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة

يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسة والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها وهي كالآتي:

1. المتغير المستقل (Independent Variable) : ويتمثل بـ (القيادة التكيفية) بأبعاده بـ(القدرة على التكيف وفق مقياس (Kessler, 2008) والابعاد (العمل بروح الفريق ، تبني السلوك الاخلاقي ، الانفتاح والتغيير ، الدافعية والتحفيز) وفق مقياس (Sherron, 2000).
2. المتغير التابع (Dependent Variable) : ويتمثل بـ (مقدرات الموارد البشرية) بأبعاده المتمثلة بـ(اكتساب المعرفة، التدريب، التعلم المستمر، الاتصال، المشاركة في صنع القرار) وفق مقياس (Kessler, 2008) .

والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث، وكما يأتي



#### خامساً : فرضيات البحث

تمت صياغة فرضيات البحث الحالية وفقاً لمشكلة وأهداف البحث ومخططها الفرضي، إذ تحاول الإجابة على التساؤلات الواردة في المشكلة ، وإن اختبار الفرضيات إحصائياً لاحقاً سوف يحدد مدى جودة ومستوى العلاقة بين متغيرات البحث، ويمكن توضيح فرضيات البحث كما يأتي :

الفرضية الرئيسة الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التكيفية، وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. تؤثر أبعاد القيادة التكيفية في اكتساب المعرفة تأثيراً معنوياً.
2. تؤثر أبعاد القيادة التكيفية في التدريب تأثيراً معنوياً.
3. تؤثر أبعاد القيادة التكيفية في التعلم المستمر تأثيراً معنوياً.
4. تؤثر أبعاد القيادة التكيفية في الاتصال تأثيراً معنوياً.
5. تؤثر أبعاد القيادة التكيفية في المشاركة في صنع القرار تأثيراً معنوياً.

#### سادساً: منهج البحث وادوات جمع البيانات :

- 1- منهج البحث : اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي والاختباري كونه المنهج العلمي المناسب للبحث.
- 2- ادوات جمع البيانات :
- أ- الجانب النظري : اعتمد الباحث على ما توافر من مصادر (الكتب ، والرسائل والاطاريح الجامعية ، والبحوث العلمية) المتعلقة بمتغيرات البحث ، والموجودة في المكتبات والانترنت .

ب- الجانب العملي : اعتمد الباحث على جمع البيانات والمعلومات من مستشفيات دائرة مدينة الطب وتشمل :  
3. الاستبانة

تمثل الإستبانة الأداة الرئيسة التي سوف يستعملها الباحث لقياس متغيرات الدراسة، إذ سوف يقوم الباحث بتصميم فقرات الاستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة العربية والأجنبية والتي تتوافق مع موضوع البحث وكما موضح في الجدول (1)، ثم لاحقاً تم اجراء بعض التعديلات المهمة واللازمة عليها من الخبراء المحكمين، وقد صيغت الاستبانة على وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert) ، سيكون مستوى الإجابة محصوراً بين (1-5) ، وكما يأتي في الجدول أدناه:

أ- تم عمل نموذج استبانة لاختيار الابعاد الخاصة بالقيادة التكيفية وأبعاد مقدرات الموارد البشرية.  
ب- تم قياس الاستبانة مع الخبراء الأكاديميين في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد والجامعة المستنصرية إضافة إلى الخبراء المهنيين في مستشفيات دائرة مدينة الطب لتثبيت الأبعاد ( القيادة التكيفية، مقدرات الموارد البشرية) .

الجدول (1) مقاييس الاستبانة وفقراتها

ت	المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	مقياس الابعاد
1	القيادة التكيفية	القدرة على التكيف	6	Robin Kessler, 2008
		العمل بروح الفريق	6	Sherron, 2000
		تبني السلوك الاخلاقي	6	
		الانفتاح والتغيير	6	
		الدافعية والتحفيز	6	
2	مقدرات الموارد البشرية	اكتساب المعرفة	5	Robin Kessler, 2008
		التدريب	4	
		التعلم المستمر	4	
		الاتصال	4	
		المشاركة في صنع القرار	6	

4.المقابلات الشخصية: أجرى الباحث مقابلات شخصية مع بعض من أفراد عينة البحث بهدف الحصول على البيانات لتشخيص المشكلة وتوضيح طبيعة البحث والهدف منه ، فضلاً عن عدد من المقابلات الشخصية مع الاكاديميين والمهنيين لتثبيت الأبعاد، ( القيادة التكيفية ، مقدرات الموارد البشرية ) .

سابغاً : حدود البحث

1. الحدود المكانية : في مستشفيات دائرة مدينة الطب (مستشفى بغداد التعليمي، مستشفى الشهيد غازي الحريري للجراحات التخصصية، مستشفى الحروق، مستشفى أمراض وجراحة الجهاز الهضمي والكبد ) باعتبارها المكان الميداني لاجراء الدراسة.

2. الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية ( اطباء اختصاص بورد جراحة يعملون كفريق عمل جراحي ) .
3. الحدود الزمانية : تتمثل الحدود الزمانية بالمدة التي تم توزيع استمارة الاستبيان على مجتمع البحث وأعادتها للفترة من (2021/11/25) لغاية ( 2022 /3/28).

ثامناً : مجتمع البحث وعينته

اختار الباحث عينة قصدية من اطباء اختصاص بورد جراحة يعملون كفريق عمل جراحي في اربع مستشفيات (الشهيد غازي الحريري التخصصي، بغداد التعليمي، الحروق ، أمراض وجراحة الجهاز الهضمي والكبد ) لدائرة مدينة الطب ، ليكون مجتمع البحث (380 ) مشاهدة ، قام الباحث بتوزيع ( 190 ) استبانة وصولاً إلى تحقيق أهداف البحث فيما استرجع الباحث ( 158 ) استبانة، وجميعها صالحة للتحليل الاحصائي.

### المبحث الثاني : الجانب النظري

#### القيادة التكيفية ومقدرات الموارد البشرية

##### 1- القيادة التكيفية: Adaptive leadership

كانت ادبيات القيادة تركز على القيادة التقليدية (بحث القيادة المتعلقة بالمديرين ومروؤوسيهـم أثناء تفاعلهم في المنظمات)، ولكن في السنوات الأخيرة كان هناك اهتماماً متزايداً بفهم كيف يمكن للمديرين التنفيذيين الكبار تحويل منظماتهم للتكيف مع بيئة معقدة، وقادرة على المنافسة، (Castellanos & Georg, 2020 : 108).

##### 2- مفهوم القيادة التكيفية : Adaptive leadership concept

وقد أكد العديد من الباحثين ان القيادة هي فن وقدرة ومهارات شخص يشغل منصباً كقائد لوحدة عمل يتم من خلالها التأثير وإقناع وإلهام وتوجيه مروؤوسيهـم لتحقيق أهداف المنظمة (Dohamid & Muchlis, 2020 : 81)، وتم مفهوم القيادة على أنها عملية ذات تأثير تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتتطوي على إلهام ودعم الآخرين لتحقيق رؤية تقوم على قيم شخصية ومهنية واضحة (Amayreh, 2020 : 23,72).

##### 3- أهمية القيادة التكيفية: importance of adaptiv leadership

أن القيادة التكيفية كنمط قيادي يكون أيضاً فاعل في إدارة الازمات المفاجئة كالكوارث الطبيعية وحالات الطوارئ الصحية والهجمات الارهابية كون ذلك النمط يكون قادر على التكيف مع جميع المتغيرات البيئية ( Said & Jara, 2020 : 3)، وفي سياق متصل يوضح (Ramalingam et al., 2020 : 3) أن أهمية القيادة التكيفية تأتي كونها تعمل على تقييم أفعال الفرق والمنظمات بشكل مستمر، ثم تقوم بعملية تقارب وتكيف بين الاداء الفعلي والاداء الذي تسعى المنظمة اليه، واخيراً توضح للعاملين سبل اتخاذ القرار، وهذا يتطلب عمليات واضحة لتحديد أفضل خيارات العمل .

##### 4- أبعاد القيادة التكيفية : Adaptive leadership dimensions

ومن أجل قياس القيادة التكيفية قام الباحثين بوضع العديد من المقاييس، وقد صنفت تلك المقاييس بشكل مختلف عن بعضها البعض. إذ يشير (Sherron, 2000 : 38) بأن أبعاد القيادة التكيفية تتمثل بـ( العمل بروح الفريق ، تبني السلوك الاخلاقي ، الانفتاح للتغيير، الدافعية والتحفيز).

في حين يرى (Kessler, 2008 : 29) بأن أبعاد القيادة التكيفية تتمثل بـ(القدرة على التكيف ، بناء علاقات عمل استراتيجية ، بناء الثقة ، التدريب ، التعلم المستمر ، المساهمة في نجاح الفريق، التركيز على العملاء ، الاتصالات ، صنع القرار ، المتابعة ، بدء العمل ، الابتكار ، التخطيط والتنظيم ، المهارات الفنية ، معايير العمل). بناءً على سبق يتفق الباحث ومقياس (Sherron, 2000) ومقياس (Kessler, 2008) حول أبعاد القيادة التكيفية، إلا أن الباحث قامت بأعتماد الأبعاد المتمثلة بـ(القدرة على التكيف) من مقياس (Kessler, 2008) و(العمل بروح الفريق ، تبني السلوك الأخلاقي ، الانفتاح للتغيير، الدافعية والتحفيز) من مقياس (Sherron, 2000). حيث أن هذه الأبعاد اتفق عليها كلا من الأكاديميين والمهنيين بعد إجراء المسح الميداني في مجتمع العينة.

#### 5- مقدرات الموارد البشرية human resource capabilities

لطالما تم الاعتراف بالمقدرات والابتكار كمصدر رئيس لنمو المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية، وعليه حظت مقدرات الموارد البشرية على أهتمام الممارسين والباحثين والمنظرين في الإدارة، فمقدرات الموارد البشرية هي أفكار جديدة يتم تكييفها مع برامج وأنظمة وممارسات الموارد البشرية للمنظمة بقصد إضافة قيمة لها بشكل مستمر سواء أكان مباشر أم غير مباشر (Amarakoon et al., 2016 : 1-2).

#### 6- مفهوم مقدرات الموارد البشرية concept of human resource capabilities

أن المقدرات تعد القلب النابض لأي منظمة سواء كونها تعكس فعالية العاملين فيها، وهي عليه جزء لا يتجزأ من أنشطة الابتكار التي تسمح للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية وتعزيز مستويات النمو والتقدم التي يكون فيها المورد البشري بمثابة العمود الفقري (Rashid et al., 2015 : 464). وعليه هي مجموعة من المقدرات والمهارات والمعرفة والدوافع والاتجاهات والقيم الأساسية لتطوير شخصية الفرد وتحقيق النجاح في المنظمة . Martina et al., 131 (2012)

#### 7- أهمية مقدرات الموارد البشرية importance of human resource capabilities

أن أهمية مقدرات الموارد البشرية تبرز من خلال بناء مقدرات بشرية متكاملة على أساس المعرفة والمهارة والممارسة، فضلاً عن صياغة الرؤية الواضحة لإدارتها وكيفية استثمارها في مجال تطوير الأفراد، وكذلك جعل المنظمة في حالة مستمرة في ممارسة ثقافتها للتحرّك ضمن عملها التي اتخذت إدارة الموارد البشرية أساس لبناء أعمالها ، والتي تعد إحدى أهم المتطلبات الأساسية لبناء مقدراتها. (فرعون وآخرون، 2015 : 147)

#### 8- أبعاد مقدرات الموارد البشرية Dimensions of human resource capabilities

ويرى (Chuang et al., 2015 : 5) بأن مقدرات الموارد البشرية يمكن قياسها من خلال الأبعاد المتمثلة بـ(التدريب ، الدفع مقابل الاداء (مكافأة الموظفين)، تطوير الفريق). إما (Tasavori et al., 2021 : 8) يرى بأن الأبعاد التي تقيس مقدرات الموارد البشرية هي (إدارة التكلفة المرنة لعمليات الموارد البشرية ، التعويض ، الاتصالات مع الموظفين ، الاحتفاظ بالموهبة ، اتخاذ القرارات ، الاستقلالية). بناءً مما سبق يتفق الباحث ومقياس (Kessler, 2008) وذلك لموائمة وطبيعة البحث الحالي فضلاً عن اعتماده في الكثير من الدراسات والبحوث ، إلا أن الباحث قام بأعتماد الأبعاد المتمثلة بـ( اكتساب المعرفة ، التدريب، التعلم المستمر، الاتصال، المشاركة بصنع القرار) ، وقد جرى تكييف الأبعاد لتلائم المجتمع وعينة البحث من خلال

القيام بمسح اولي الذي اجراه الباحث للأبعاد وفقاً للمقياس. وقد اتفق كل من الاكاديمين والمهنيين على اعتماد هذه الابعاد.

### الدراسات سابقة

#### أولاً : دراسات سابقة تتعلق بالقيادة التكيفية

الباحث والسنة	(Stevenson et al., 2019)
عنوان البحث	Applying the Adaptive Leadership Framework for Chronic Illness to understand how American and British men navigate the infertility process تطبيق إطار القيادة التكيفية للأمراض المزمنة لفهم كيفية تعامل الرجال الأمريكيين والبريطانيين في عملية العقم
نوع البحث	بحث منشور.
هدف البحث	فهم وتشخيص التحديات التي تواجه القيادة التكيفية، التي تواجه الافراد.
مجتمع البحث وعينته	شملت عينة البحث (10) فرداً، (5) منهم في اميركا، و(5) في بريطانيا.
منهج البحث	الوصفي التحليلي.
أداة جميع البيانات	المقابلات الشخصية.
اهم النتائج	في إطار القيادة التكيفية ، العمل التكيفي هو الإستراتيجية التي يستعملها الافراد أثناء تبني نمط القيادة التكيفية. لكي يحدث التكيف بمرور الوقت ، يلزم العمل التعاوني مع الآخرين.
الباحث والسنة	(الصائغ، 2019)
عنوان البحث	القيادة التكيفية وعلاقتها بالضغوط المهنية لأعضاء الهيئات الادارية للأندية – دوري الدرجة الأولى بكرة القدم في منطقة الفرات الاوسط
نوع البحث	بحث منشور.
هدف البحث	بناء مقياس القيادة التكيفية لأعضاء الهيئات الإدارية لأندية دوري الدرجة الأولى بكرة القدم في منطقة الفرات الاوسط.
مجتمع البحث	اعضاء الهيئة الادارية في محافظات الفرات الاوسط والبالغ عددهم (127).
منهج البحث	المنهج الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية.
اداه جمع البيانات	الاستبانة.
النتائج	ظهور المستوى العالي للقيادة التكيفية لأعضاء الاندية لمنطقة الفرات الاوسط بكرة القدم يعكس أهمية عناصرها.

#### ثانياً : دراسات سابقة تتعلق بمقدرات الموارد البشرية

الباحث والسنة	(Chang & Huang, 2010)
عنوان البحث	The impact of human resource capabilities on internal customer satisfaction and organisational effectiveness تأثير مقدرات الموارد البشرية على رضا الزبائن الداخليين والفعالية التنظيمية



نوع البحث	بحث منشور.
هدف البحث	دراسة تأثير مقدرات الموارد البشرية على رضا العملاء الداخليين والفعالية التنظيمية.
مجتمع البحث وعينته	(238) من مديري الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين في تايوان.
منهج البحث	الوصفي التحليلي.
أداة جمع البيانات	الاستبانة.
اهم النتائج	كشفت النتائج عن أهمية العملاء الداخليين في تعزيز معنويات الموظفين والالتزام التنظيمي وإنتاجية الموظفين ومعدل الدوران وقدرة المنظمة على جذب المواهب.
الباحث والسنة	(جلاب وجاسم، 2017)
عنوان البحث	توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الاداء الاستراتيجي - بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة بغداد
نوع البحث	بحث منشور.
هدف البحث	الغرض من البحث هو معرفة دور مقدرات الموارد البشرية المتمثلة بـ(الادارة الاستراتيجية ، معرفة الاعمال ، إدارة المواهب ، العلاقة مع العاملين ، جودة حياة العمل والعائلة ، تكنولوجيا المعلومات) التي تمتلكها ملاكات الموارد البشرية في ثلاث كليات.
مجتمع البحث	(44) من العاملين في ثلاثة كليات ضمن تشكيلات جامعة القادسية.
منهج البحث	الوصفي التحليلي.
اداه جمع البيانات	الاستبانة.
النتائج	أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين مقدرات الموارد البشرية والاداء الاستراتيجي للعينة المبحوثة.

### العلاقة بين القيادة التكيفية ومقدرات الموارد البشرية

ادرك الباحثين أهمية العنصر الانساني، واعتبره الأساس في عملية التغيير والتطوير، ولا يكون هذا التطوير ناجحاً إلا أن توافرت قيادة قادرة على تنظيم حياة عمل المنظمة والعاملين فيها في ظل بيئة ديناميكية بما يحقق مصلحة جميع الاطراف في المنظمة (الاسدي وطالب، 2017 : 357). وعلى غرار القيادة التقليدية والادارة تظل مفاهيم مثل القدرة والكفاءة غير مفهومة بشكل جيد، ومع ذلك يتم استعمال مصطلح المقدرات لتطوير استراتيجية متماسكة لتخطيط التعاقب واختيار القيادة المؤهلة التي تمكن المنظمة من التكيف مع البيئة المحيطة بها، وتكون متماسكة وقادرة على تقديم الدعم الجيد للعاملين في المنظمة (Jayan et al., 2016 : 542).

### المبحث الثالث

#### اختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث

#### ( القيادة التكيفية، مقدرات الموارد البشرية )

يهدف المبحث الحالي لاختبار فرضيات البحث الرئيسة ذات العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث ، وقبلها التعرف على طبيعة ونوع العلاقة بين متغيري البحث ( القيادة التكيفية) كمتغير مستقل ، و(مقدرات الموارد البشرية ) كمتغير معتمد ، وبعد استقصاء الباحث لآراء العينة (158) مشاهدة في مستشفيات دائرة مدينة الطب ، وحصد

النتائج الإحصائية الاستدلالية التي ولدتها استبانة البحث ، قام الباحث بأجراء تحليل بيانات البحث المستخلصة للمتغير المستقل القيادة التكيفية وابعاده الخمس (القدرة على التكيف ، العمل بروح الفريق، تبني السلوك الاخلاقي ، الانفتاح والتغيير، الدافعية والتحفيز) مع المتغير المعتمد مقدرات الموارد البشرية وابعاده الخمس (اكتساب المعرفة، التدريب، التعلم المستمر، الاتصال، المشاركة في صنع القرار) ، فوظف الباحث معامل الارتباط البسيط (بيرسون) ، نظراً لكون العينة اكبر من (30) مشاهدة وموزعة توزيعاً طبيعياً ، فضلاً عن اعتماد معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد على الارتباط بطريقة بيرسون فهو يشير الى اتجاه العلاقة بين المتغيرات وبواسطته يمكن التأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي عندما تكون قوة العلاقة لا تتجاوز (0.700) بين ابعاد المتغير المستقل ، وقد استندت الى مستوى المعنوية (0.05) للمقارنة وقبول النتائج او رفضها .

الجدول (2) مصفوفة ارتباط متغيرات وابعاد البحث

الابعاد	M1	M2	M3	M4	M5	HRCO
X1	0.531** 0.000	0.521** 0.000	0.585** 0.000	0.594** 0.000	0.630** 0.000	0.680** 0.000
X2	0.580** 0.000	0.550** 0.000	0.658** 0.000	0.499** 0.000	0.574** 0.000	0.683** 0.000
X3	0.608** 0.000	0.539** 0.000	0.614** 0.000	0.497** 0.000	0.624** 0.000	0.686** 0.000
X4	0.625** 0.000	0.533** 0.000	0.647** 0.000	0.621** 0.000	0.593** 0.000	0.719** 0.000
X5	0.636** 0.000	0.561** 0.000	0.630** 0.000	0.608** 0.000	0.548** 0.000	0.710** 0.000
ADPLR	0.695** 0.000	0.631** 0.000	0.730** 0.000	0.658** 0.000	0.690** 0.000	0.811** 0.000

$P^* < 0.05$   $P^{**} < 0.01$

يتضح من نتائج الجدول (2) الاتي :

يتضح تحقيق المتغير المستقل القيادة التكيفية وابعاده (القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، تبني السلوك الاخلاقي، الانفتاح والتغيير، الدافعية والتحفيز) علاقات ارتباط طردية ايجابية مع المتغير المعتمد مقدرات الموارد البشرية وابعادها (اكتساب المعرفة، التدريب، التعلم المستمر، الاتصال، المشاركة في صنع القرار) علاقات ايجابية من المتوسطة الى القوية تراوحت بين ( $0.497^{**}$  -  $0.811^{**}$ ) وبقيمة احتمالية (0.000).

### اختبار تأثير القيادة التكيفية في مقدرات الموارد البشرية

حُدثت الفرضية الرئيسة الاولى للبحث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التكيفية (القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، تبني السلوك الاخلاقي، الانفتاح والتغيير، الدافعية والتحفيز) في مقدرات الموارد البشرية وابعاده (اكتساب المعرفة، التدريب، التعلم المستمر، الاتصال، المشاركة في صنع القرار) وللتحقق من صحة الفرضية من عدمها، تم اختيار افضل نموذج للانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Back Ward) الحذف التراجعي.

$$Y = \alpha + \beta_1 * X_{1i} + \beta_2 * X_{2i} + \dots + e$$

وبحسب الفرضيات الفرعية الاتية :

1. تؤثر أبعاد القيادة التكيفية في اكتساب المعرفة تأثيراً معنوياً.
2. تؤثر أبعاد القيادة التكيفية في التدريب تأثيراً معنوياً.

3. تؤثر أبعاد القيادة التكيفية في التعلم المستمر تأثيراً معنوياً.

4. تؤثر أبعاد القيادة التكيفية في الاتصال تأثيراً معنوياً.

5. تؤثر أبعاد القيادة التكيفية في المشاركة في صنع القرار تأثيراً معنوياً.

(1-1) التحقق من الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر أبعاد القيادة التكيفية في اكتساب المعرفة تأثيراً معنوياً :

ومن مراجعة نتائج الجدول (3) ، تبين وجود تأثير إيجابي لبعد الدافعية والتحفيز مقداره (0.334) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.734) ، ووجود تأثير لبعد العمل بروح الفريق مقداره (0.235) وبقيمة احتمالية (0.003) وبقيمة (T) المحسوبة (2.974)، وأخيراً وجد تأثير مقداره (0.221) لبعد تبني السوك الأخلاقي في اكتساب المعرفة بقيمة احتمالية (0.015) وقيمة (T) المحسوبة (2.465)، بينما لم تتمكن دائرة مدينة الطب والمستشفيات التابعة لها من توظيف القدرة على التكيف ، والانفتاح والتغيير في تحسين اكتساب المعرفة ، وبحسب المعادلة التي افترضها الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي الاتية :

$$\text{اكتساب المعرفة (Y)} = (0.472) + 0.235 * (\text{العمل بروح الفريق}) + 0.221 * (\text{تبني السوك الاخلاقي}) + 0.334 * (\text{الدافعية والتحفيز})$$

الجدول (3) تأثير القيادة التكيفية بأبعادها مجتمعة في اكتساب المعرفة (n=158)

اكتساب المعرفة							المتغير المستقل
F	T	P-V	A R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	α	
30.521	0.430	0.668	0.485	0.501	0.041	0.455	القدرة على التكيف
	2.490	0.014			0.219		العمل بروح الفريق
	2.420	0.017			0.227		تبني السلوك الاخلاقي
	1.010	0.314			0.122		الانفتاح والتغيير
	2.695	0.008			0.271		الدافعية والتحفيز
الأنموذج الافضل							
50.813	2.974	0.003	0.488	0.497	0.235	0.472	العمل بروح الفريق
	2.465	0.015			0.221		تبني السلوك الاخلاقي
	4.734	0.000			0.344		الدافعية والتحفيز

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28).

(1-2) لتحقيق من الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر ابعاد القيادة التكيفية في التدريب تأثيراً معنوياً:

تبين من نتائج الجدول (4) وجود تأثير إيجابي لبعد العمل بروح الفريق مقداره (0.331) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.686) ، ووجود تأثير إيجابي لبعد الدافعية والتحفيز في التدريب مقداره (0.310) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.852) بينما لم تتمكن دائرة مدينة الطب والمستشفيات التابعة لها من توظيف تبني السوك الاخلاقي والقدرة على التكيف والانفتاح والتغيير في تحسين التدريب ، وبحسب المعادلة الاتية :

التدريب (Y) = (1.204) + 0.331 \* (العمل بروح الفريق) + 0.310 \* (الدافعية والتحفيز)

الجدول (4) تأثير القيادة التكيفية بأبعادها مجتمعة في التدريب (n=158)

التدريب							المتغير المستقل
F	T	P-V	A R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	α	
21.286	0.792	0.430	0.392	0.412	0.078	1.064	القدرة على التكيف
	2.822	0.005			0.253		العمل بروح الفريق
	1.341	0.182			0.127		تبني السلوك الاخلاقي
	0.312	0.755			0.038		الانفتاح والتغيير
	2.572	0.011			0.262		الدافعية والتحفيز
الأنموذج الافضل							
51.516	4.686	0.000	0.392	0.399	0.331	1.204	العمل بروح الفريق
	4.852	0.000			0.310		الدافعية والتحفيز

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28).

(1-3) التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر ابعاد القيادة التكيفية في التعلم المستمر تأثيراً معنوياً:  
تبين للباحث من نتائج الجدول (5) وجد تأثير إيجابي لبعد العمل بروح الفريق مقداره (0.382) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (5.035)، فضلاً عن وجود تأثير للدافعية والتحفيز مقداره (0.290) وبقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (4.266) في التعلم المستمر، بينما لم تتمكن دائرة مدينة الطب والمستشفيات التابعة لها في مدينة بغداد من توظيف القدرة على التكيف وتبني السلوك الاخلاقي، والانفتاح والتغيير في تحسين التعلم المستمر، وبحسب المعادلة التي افترضها أنموذج الانحدار :

التعلم المستمر (Y) = (0.486) + 0.382 \* (العمل بروح الفريق) + 0.290 \* (الدافعية والتحفيز)

الجدول (5) تأثير القيادة التكيفية بأبعادها مجتمعة في التعلم المستمر (n=158)

التعلم المستمر							المتغير المستقل
F	T	P-V	A R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	α	
36.530	0.323	0.747	0.532	0.547	0.030	0.430	القدرة على التكيف
	4.022	0.000			0.339		العمل بروح الفريق
	1.600	0.112			0.144		تبني السلوك الاخلاقي
	1.171	0.243			0.136		الانفتاح والتغيير
	2.102	0.037			0.202		الدافعية والتحفيز
الأنموذج الافضل							
60.443	5.035	0.000	0.533	0.542	0.382	0.486	العمل بروح الفريق
	4.268	0.000			0.290		الدافعية والتحفيز

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28).

(4-1) التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر ابعاد القيادة التكيفية في الاتصال تأثيراً معنوياً: ومن مراجعة نتائج الجدول (6) ، تبين وجود تأثير إيجابي لبعد الدافعية والتحفيز مقداره (0.193) وبقيمة احتمالية (0.037)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.107) ، ووجود تأثير لبعد القدرة على التكيف مقداره (0.273) وبقيمة احتمالية (0.001) وبقيمة (T) المحسوبة (3.435)، بينما لم تتمكن دائرة مدينة الطب والمستشفيات التابعة لها من توظيف الانفتاح والتغيير ، تبني السلوك الأخلاقي والعمل بروح الفريق في تحسين الاتصال ، وبحسب المعادلة التي افترضها الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي:

$$\text{الاتصال (Y)} = 1.340 + 0.273 * (\text{القدرة على التكيف}) + 0.193 * (\text{الدافعية والتحفيز})$$

الجدول (6) تأثير القيادة التكيفية بأبعادها مجتمعة في الاتصال (n=158)

الاتصال							المتغير المستقل
F	T	P-V	A R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	α	
25.376	2.785	0.006	0.437	0.455	0.254	1.306	القدرة على التكيف
	0.661	0.510			0.055		العمل بروح الفريق
	0.181	0.856			0.016		تبني السلوك الاخلاقي
	1.659	0.099			0.190		الانفتاح والتغيير
	2.102	0.037			0.200		الدافعية والتحفيز
الأنموذج الافضل							
42.580	3.425	0.001	0.443	0.453	0.273	1.340	القدرة على التكيف
	2.107	0.037			0.193		الدافعية والتحفيز

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28).

(5-1) التحقق من الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر ابعاد القيادة التكيفية في المشاركة بصنع القرار تأثيراً معنوياً:

ومن مراجعة نتائج الجدول (7) ، تبين وجود تأثير إيجابي لبعد تبني السلوك الاخلاقي مقداره (0.301) وبقيمة احتمالية (0.001)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.522) ، ووجود تأثير لبعد القدرة على التكيف مقداره (0.297) وبقيمة احتمالية (0.001) وبقيمة (T) المحسوبة (3.283)، بينما لم تتمكن دائرة مدينة الطب والمستشفيات التابعة لها من توظيف الدافعية والتحفيز، والعمل بروح الفريق، الانفتاح والتغيير في تحسين المشاركة في صنع القرار ، وبحسب المعادلة التي افترضها الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي الاتية :

$$\text{المشاركة في صنع القرار (Y)} = 0.918 + 0.297 * (\text{القدرة على التكيف}) + 0.301 * (\text{تبني السلوك الاخلاقي})$$

الجدول (7) تأثير القيادة التكيفية بأبعادها مجتمعة في المشاركة في صنع القرار (n=158)

المشاركة في صنع القرار							المتغير المستقل
F	T	P-V	A R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	A	
29.420	2.740	0.007	0.475	0.492	0.260	0.852	القدرة على التكيف
	1.325	0.187			0.115		العمل بروح الفريق
	2.841	0.005			0.262		تبني السلوك الاخلاقي
	1.340	0.182			0.160		الانفتاح والتغيير
	0.147	0.883			0.015		الدافعية والتحفيز
الأنموذج الافضل							
48.525	3.283	0.001	0.476	0.486	0.297	0.918	القدرة على التكيف
	3.522	0.001			0.301		تبني السلوك الاخلاقي

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28).

التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر ابعاد القيادة التكيفية في مقدرات الموارد البشرية تأثيراً معنوياً : تبين من نتائج الجدول (8) ، وجود تأثير إيجابي لبعد القدرة على التكيف مقداره (0.134) وبقيمة احتمالية (0.036)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.112)، وتأثير لبعد العمل بروح الفريق مقداره (0.218) بقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.800)، وتأثير لتبني السلوك الأخلاقي بلغ (0.148) بقيمة احتمالية (0.020) وبقيمة (T) المحتسبة (2.346)، واخيراً وجد تأثير لبعد الدافعية والتحفيز (0.255) وبقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (5.109)، فضلاً عن عدم تمكن دائرة مدينة الطب والمستشفيات التابعة لها من توظيف الانفتاح والتغيير في تحسين مستوى مقدرات الموارد البشرية، وبحسب المعادلة الآتية :

$$\text{مقدرات الموارد البشرية (Y)} = (0.850) + 0.134 * (\text{القدرة على التكيف}) + 0.218 * (\text{العمل بروح الفريق}) + 0.148 * (\text{تبني السلوك الاخلاقي}) + 0.255 * (\text{الدافعية والتحفيز})$$

الجدول (8) تأثير القيادة التكيفية بأبعادها مجتمعة في مقدرات الموارد البشرية (n=158)

مقدرات الموارد البشرية							المتغير المستقل
F	T	P-V	A R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	α	
58.732	1.799	0.074	0.648	0.659	0.116	0.823	القدرة على التكيف
	3.318	0.001			0.196		العمل بروح الفريق
	2.344	0.020			0.147		تبني السلوك الاخلاقي
	1.416	0.159			0.115		الانفتاح والتغيير
	2.829	0.005			0.190		الدافعية والتحفيز
الأنموذج الافضل							

72.438	2.112	0.036	0.645	0.654	0.134	0.850	القدرة على التكيف
	3.800	0.000			0.218		العمل بروح الفريق
	2.346	0.020			0.148		تبني السلوك الاخلاقي
	5.109	0.000			0.255		الدافعية والتحفيز

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28)

### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- 1- ثبت اهتمام دائرة مدينة الطب والمستشفيات التابعة لها الضعيف بالانفتاح والتغيير نتيجة لاستكشاف الفرص من خلال التجربة العلمية ووضع الحلول الجديدة للمشكلات التي تواجهها، لاسيما وإنها أظهرت قدرة على حث افرادها على الانخراط ببرامج بشكل ضعيف.
- 2- اتضح اهتمام دائرة مدينة الطب والمستشفيات التابعة لها بالدافعية والتحفيز بشكل لا يرضي افرادها والناجم عن الضعف في اهتمامها في تحفيز افرادها على انجاز المهام والاهداف ذات العلاقة بالعمل، مما جعل شعورهم بالرضا عن الحوافز التي تقدمها الدائرة ضعيف.
3. تبين الاهتمام المحدود باكتساب المعرفة من قبل دائرة مدينة الطب والناجم عن توظيف إمكانياتها المادية وتوفير المبالغ اللازمة لشراء الآلات والمعدات اللازمة لأداء مهامها واستثمار إمكانياتها في البحث والتطوير لاكتساب الجديد من المعرفة بشكل لم يرض افرادها.
4. أظهرت دائرة مدينة الطب والمستشفيات التابعة لها اهتمامها بالتدريب بشكل معتدل، اذ تقدم برامج التدريب الشرح المناسب والتعليمات المطلوبة لإنجاز المهام، فضلاً عن التغذية الراجعة في الوقت المناسب لتعزيز المعلومات لدى افرادها لم تستثمر بشكل جيد.

#### التوصيات

1. العمل على تحسين مستوى الانفتاح والتغيير والميل الى استكشاف الفرص عبر التجارب العلمية ووضع الحلول الناجمة لمختلف المشكلات التي تواجهها، فضلاً عن اعتماد الآليات الآتية:
  - أ. حث افرادها على الانخراط ببرامج دعم نفسي.
  - ب. إزالة العقبات التي تحد من اجراء التغييرات والنظر اليها كمصدر للاستثمار واستكشاف المعرفة الجديدة.
  - ج. تبني الأساليب والمفاهيم والإجراءات والأفكار، والتقنيات المتطورة والابتعاد عن القديم منها.
2. ضرورة الاهتمام الإضافي بالدافعية والتحفيز لما لها من دور كبير في ممارسات القيادة التكيفية من خلال تشجيع افرادها على تحسين أدائهم وإنجاز المهام والاهداف المتعلقة بالعمل، فضلاً عن اعتماد الآليات الآتية:
  - أ. تقديم حوافز تنال رضا افرادها وتكون متلائمة مع انجازاتهم ويشاركون في اعدادها.
  - ب. غرس روح التحدي في شخصية ملاكاتها الصحية وبما يدفعهم الى تقديم أفضل ما لديهم من طاقات.

3. العمل على تحسين اهتماماتها باكتساب المعرفة والسعي الى تطوير مهارات ملاكاتها الصحية من خلال زجهم في دورات ومؤتمرات علمية توسع من دائرة التنافس واكتساب المهارات والمعرفة الجديدة، فضلاً عن الاخذ بنظر الاعتبار الاليات الاتية:

أ. اعتماد البحث والتطوير وتوجيه جميع الإمكانيات والجهود للارتقاء به، فضلاً عن اطلاع افرادها على التجارب والمستجدات العالمية ونقلها إليهم.

ب. تبني التكنولوجيا الحديثة في مجال الخدمات الصحية ورصد المبالغ اللازمة لشراء الآلات والمعدات اللازمة لتقديم خدمات صحية تتلاءم وتوجهاتها.

4. ينبغي الاهتمام الإضافي بالتدريب وتقديم الشرح المناسب والتعليمات المطلوبة لمساعدتهم انجاز المهام، لاسيما وان التدريب الجيد ينتج تشارك معرفي ونقل خبرة وتوسيع مهارة، فضلاً عن اعتماد الاليات الاتية :

أ. اعتماد برامج تدريبية تقدم تغذية راجعة في الوقت المناسب وتزود الدائرة بالمعلومات عن إمكانيات افرادها.

ب. اعتماد برامج تدريبية تستند الى التوأمة والشراكة مع مستشفيات عالمية متخصصة.



## المصادر العربية

## البحوث المنشورة

1. فرعون، محمد ثابت، والعنزي، سعد علي، والخالدي، عواد كاظم، (2015)، "بناء قدرات الموارد البشرية في تطوير النموذج المنظمات الذكية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق - زين العراق - أسيا سيل - كورك"، بحث منشور، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 36.
2. الاسدي، محمد رسول علي، وطالب، علاء فرحان، (2017)، " دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية"، بحث منشور، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 9، العدد 4.

## المصادر الاجنبية

1. Amayreh, Khalid Thaher, (2020), "The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan ", Management Science Letters 10.10, pp. 2371-2378.
2. Castellanos, Julio David, & George, Babu . (2020) "Boardroom leadership: The board of directors as a source of strategic leadership." Economics and Business Review Vol. 6 (20), No. 1, pp. 103-119.
3. Chuang, Huan-Ming & Liu, Mao-Jen & Chen, You-Shyang, (2015), " The Effects of Human Resource Capability and Internal Customer Satisfaction on Organizational Effectiveness ", Hindawi Publishing Corporation International Journal of Distributed Sensor Networks Volume, <http://dx.doi.org/10.1155/2015/835194>
4. Dohamid, Ahmad Gafur & Muchlis R. Luddin. (2020) "Strategic Leadership For The Implementation of Three Values of Higher Education Performed by The Indonesian Defense University (IDU) In The 2015-2018 Period." IJHCM, International Journal of Human Capital Management, Vol.N 4 (1), PP. 82-86
5. Jayan, M., Bing, K. W., & Musa, K. (2016). Investigating the Relationship of Adaptive Leadership and Leadership Capabilities on Leadership Effectiveness in Sarawak Schools. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 224, 540–545. doi:10.1016/j.sbspro.2016.05.433.
6. Kessler, Robin, (2008:29), "Competency-based performance reviews", How to perform Employee Evaluations the Fortune 500 Way.

7. Martina, Königová & Hana, Urbancová & Jiří, Fejfar, (2012), “ Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations “, Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 1.
8. Misagh Tasavori, Nayereh Eftekhari, Ghanbar Mohammadi Elyasi & Reza Zaefarian (2021): Human resource capabilities in uncertain environments, The International Journal of Human Resource Management, DOI: 10.1080/09585192.2020.1845776.
9. Ramalingam, Ben & Nabarro, David & Oqubay, Arkebe & Camall, Dame Ruth & Wild, Leni, (2020), “ 5 Principles To Guide Adaptive Leadership “, Sensor Spot/Getty Images, Harvard Business Review.
10. Rashid, N., Jabar, J., Yahya, S., & Samer, S. (2015). State of the Art of Sustainable Development: An Empirical Evidence from Firm’s Resource and Capabilities of Malaysian Automotive Industry. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 195, 463–472. doi:10.1016/j.sbspro.2015.06.488.
11. Said, Valeria Aron & Jara, Soledad Castillo, (2020), “ Reacting To Change Within Change: Adaptive Leadership And The Peruvian Response To Venezuelan Immigration “, International Migration, Published By John Wiley & Sons Ltd, Doi: 10.1111/Imig.12761.
12. Sherron, Charles, (2000:38), “Psychometric Development of the Adaptive Leadership Competency Profile.
13. Upamali Amarakoon, Jay Weerawardena & Martie-Louise Verreyne (2016): Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage, The International Journal of Human Resource Management DOI: 10.1080/09585192.2016.1209228.

جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بغداد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا/ قسم الإدارة العامة

### م/ الاستثمار

الأستاذ الفاضل...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة ...

نضع بين أيديكم البحث الموسوم بـ (تأثير القيادة التكيفية في النجاح الريادي \_ بحث ميداني في مستشفيات دائرة مدينة الطب /بغداد) ، والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة ، التي يروم الباحث الحصول عليها.

وانطلاقاً من الثقة بما تتمتعون من خبرات علمية ومهنية، نرجو من سيادتكم التفضل بتحكيم فقراتها ضماناً لصحة ودقة النتائج التي تهدف الباحثة الوصول إليها خدمة لمسيرة البحث العلمي في بلدنا، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :

- 1- أن الإجابات سوف تستخدم لأغراض علمية بحثية، فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستثمار.
  - 2- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود وليس على أساس ما ترونيه مناسباً وصحيحاً.
  - 3- يرجى الإجابة بوضع علامة ( √ ) إمام اختيار واحد لكل سؤال ترونيه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك.
- مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والتألق والنجاح.

**المشرف**

**أ.م. د. نسرين جاسم محمد**

**الباحث**

**أمل غازي علي**

المحور الأول : المعلومات الديموغرافية

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

1. النوع الاجتماعي : ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر : ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30- أقل من 35 سنة

☐ 35- أقل من 40 سنة ☐ 40- أقل من 45 سنة

☐ 45- أقل من 50 سنة ☐ 50- فأكثر

3. عدد سنوات الخدمة الوظيفية: أقل من 5 سنوات ☐ 5- أقل من 10 سنة ☐

☐ 10- أقل من 15 سنة ☐ 15- أقل من 20 سنة ☐

☐ 20- أقل من 25 سنة ☐ أكثر من 25 سنة ☐

4. المؤهل العلمي : أعبادية ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐

دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

5. عدد الدورات التدريبية : دورة واحد ☐ دورتان ☐ ثلاث دورات فأكثر ☐

## المحور الثاني

### متغيرات البحث

أولاً : القيادة التكيفية : نمط قيادة عملي يساعد الأفراد والمنظمات على التكيف مع البيئة المتغيرة والاستجابة بفاعلية للمشكلات المتكررة بالاعتماد على استراتيجيات وتقنيات للتغلب على التحديات التي تواجهها.

1. القدرة على التكيف : الحفاظ على فاعلية الأفراد عند مواجهة تغييرات كبيرة في مهام العمل وبيئة العمل والتكيف بشكل يضمن لهم العمل ضمن هياكل ،عمليات ، متطلبات ، ثقافة عمل جديدة.					
ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق تماماً
إدارة المستشفى					
1	تتكيف مع تغيرات البيئة وحاجات المجتمع لضمان تقديمها أفضل الخدمات واستمراريتها بفاعلية.				
2	تعتمد أساليب انجاز تحد من الهدر في مواردها وبما يجود منه مخرجاتها.				
3	تتبنى هيكل مرن يستجيب للتغيرات البيئية.				
4	توظف ثقافتها التنظيمية في إطار التغيرات البيئية.				
5	تستحدث أقسام عمل جديدة في ضوء الحاجات البيئية المتجددة.				
6	تحافظ على فاعلية أفرادها.				
2. العمل بروح الفريق : مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ويتميزون بمهارات متكاملة فيما بينهم.					
ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق تماماً
إدارة المستشفى					
7	تستثمر العمل الفرقي لزيادة التعاون والتأزر بين الأفراد.				
8	تقوم بتدريب الأفراد للتعاون فيما بينهم.				
9	تسهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق.				
10	تؤدي إلى توحيد الرأي ومواجهه التحديات غير المتوقعة لأعضاء الفريق.				
11	تعزز العمل بروح الفريق من خلال العمل الجماعي بين الأفراد.				
12	لدى فريق عمل يمتلكون مهارات تميزهم عن الجميع.				
3. تبني السلوك الأخلاقي : مجموعة من المعايير الأخلاقية التي يجب الالتزام بها في كل وظيفة وعدم انتهاكها من					

قبل الأفراد ويجب توجيهها بالشكل الصحيح . والسلوك الأخلاقي الإيجابي للأفراد يؤدي إلى النمو التنظيمي.					
ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق تماماً
إدارة المستشفى					
13	تتعامل بمبادئ الصدق والحقيقة مع الأفراد .				
14	تلتزم بمعايير أخلاقية عالية في تعاملاتها مع الأفراد وتدفعهم لإنجاز مهامهم بكفاءة.				
15	تدافع عن الصواب بقوة كبيرة وتحافظ على معايير السلوك الأخلاقية.				
16	تمتاز بنزاهة عالية في تصرفاتها.				
17	تظهر التزاماً عالياً بالممارسات الأخلاقية في تصرفاتها مع الأفراد .				
18	تحدد معايير السلوك الداعمة للنمو الوظيفي للأفراد .				
4. الانفتاح والتغيير : الانفتاح استعداد نفسي وعقلي للنظر فيما عند الآخر من أفكار وخبرات حديثة والإفادة منها دون الذوبان في هوية الآخر ويمثل تفاعل أنساني ( اخذ وعطاء ) والتغيير قدرة المستشفى على التجديد الذاتي للمحافظة على حيويتها وقدرتها على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات البيئية المحيطة بها وتمثل جميع القرارات التي تتخذها الإدارة من أجل تحسين الأداء لغرض التغيير .					
ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق تماماً
إدارة المستشفى					
19	تستكشف الفرص من خلال التجربة العلمية ووضع الحلول الجديدة للمشكلات التي تواجهها.				
20	تعد التغيير مصدراً لاستثمار الفرص الحيوية واستكشاف المعرفة الجديدة.				
21	تعمل على إزالة اغلب العقبات التي تحول دون إجراء التغييرات المطلوبة.				
22	تطبق وتتبنى التقنيات الحديثة لإحداث التغيير التنظيمي المطلوب والمحافظة على حيويتها وقدراتها .				
23	تتبنى المفاهيم الإدارية والأفكار الحديثة وتتعد عن الأفكار والأساليب القديمة.				
24	تحت أفرادها على الانخراط ببرامج الدعم النفسي والفكري لتطوير أدائهم.				

1. **الدافعية والتحفيز :** الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل على تحريك الفرد من اجل الوصول إلى حالة التوازن وتحقيق الأهداف التي ترضي حاجاته ورغباته الداخلية ، وللتحفيز وسائل متعددة تستخدمها المستشفى لكي تقدمها للأفراد لتحفيزهم على الإنتاج بشكل أفضل ويهدف التحفيز إلى إرضاء الأفراد لكي يبذلوا الكثير من الجهد لتحقيق أهداف المستشفى.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
إدارة المستشفى						
25	تغرس روح التحدي بشكل كبير .					
26	تحفز الأفراد لتحقيق المهام والأهداف المتعلقة بالعمل.					
27	تقدم التشجيع المطلوب لتحسين الأداء بشكل جيد.					
28	تبرز أفضل ما في الأفراد بغرض تحسين الأداء وحياتهم الوظيفية.					
29	تشارك الأفراد في أعداد البرامج التحفيزية					
30	تشعر الأفراد بالرضا عن الحوافز التي تقدمها الإدارة.					

**ثانيا :مقدرات الموارد البشرية:** مزيج من المعرفة والخبرة والمهارات التي يمتلكها الأفراد والتي تمكن المنظمات من وضع وتنفيذ استراتيجيات تسهم في تحقيق مستوى عالي الأداء وتحسين قدرتها التنافسية.

1. **اكتساب المعرفة :** قدرة الفرد على استيعاب وإدراك ما يدور حوله من حقائق والحصول على المعلومات واكتسابها من خلال التجارب والملاحظة والتأمل ومراقبة ما قام به الآخرين والاطلاع عليه للتوصل إلى الاستنتاجات معتمدا على سرعة البديهة.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
أدارة المستشفى						
31	توجه جميع إمكانياتها للاستثمار في البحث والتطوير لاكتساب معرفة جديدة.					
32	توجه جميع إمكانياتها للاستثمار في نقل التكنولوجيا الحديثة لاكتساب المعرفة.					
33	توظف إمكانياتها لاكتساب المعرفة من خلال توفير المبالغ اللازمة لشراء الآلات والمعدات اللازمة.					
34	تسعى إلى تطوير مهارات موظفيها من خلال مشاركتهم بدورات علمية وفكرية تنافسية.					
35	تحرص على اطلاع الأفراد على التجارب والمستجدات العالمية ونقلها					

					فيما بينهم .	
<b>2. التدريب :</b> أنشطة سلوكية تهدف إلى التوجيه واكتساب الفرد مهارة ومعرفة جديدة تساعد على انجاز مهام جديدة فضلاً عن تعزيز مجالات المعرفة والمهارات المحددة اللازمة لإنجاز مهمة وحل مشكلة.						
ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
36	تقدم البرامج التدريبية لإدارة المستشفى التغذية الراجعة في الوقت المناسب لتعزيز المعلومات لدى الأفراد .					
37	ينتج التدريب في المستشفى مشاركة المعرفة والخبرة مع الآخرين.					
38	يقدم التدريب الشرح المناسب والتعليمات المطلوبة لإنجاز المهام.					
39	البرامج التدريبية تساعد الأفراد في إنجاز المهام عندما يطلب منهم ذلك.					
<b>3. التعلم المستمر :</b> تحديد مجالات جديدة للتعلم بشكل فاعل وإيجاد ومنح فرص التعلم والإفادة منها بانتظام بتوظيف المعرفة والمهارة المكتسبة حديثاً في الوظيفة والتعلم من خلال تطبيقهم.						
ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
<b>إدارة المستشفى</b>						
40	تظهر الاهتمام بأنشطة التطوير الشخصية والمهنية للأفراد .					
41	تستخدم المهارات المكتسبة من أنشطة التعلم المستمر لتحقيق الأهداف.					
42	تبحث بشكل مستمر عن فرص لزيادة مستويات التعلم لدى أفرادها.					
43	تسعى إلى إضافة مجموعة من مهارات التعلم من خلال أجراء دراسات					
<b>4. الاتصال :</b> عملية نقل المعلومات والأفكار وتلقيها بوضوح عبر مجموعة متنوعة من الوسائط للأفراد والمجموعات بطريقة تشرك الجميع ، وتساعد على فهم الرسالة والاحتفاظ بها ، وتسمح بالاستجابة والتغذية الراجعة من الجميع.						
ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
<b>إدارة المستشفى</b>						
44	تعمل على إيصال التوجيهات والتعليمات بشكل واضح.					
45	يفسر نظام الاتصال المعلومات التي تسعى الإدارة إلى إيصالها لجميع أفرادها .					
46	يسهم الاتصال المباشر بين الإدارة والأفراد في الوصول لمراحل					



					متقدمة من الفهم .	
					توظيف أدوات الاتصال المناسبة بناء على المعلومات التي تسعى إلى توصيلها للأفراد.	47
<b>5. المشاركة بصنع القرار :</b> تحديد وفهم القضايا والمشكلات والفرص ومقارنة البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة لاستخلاص النتائج واعتماد مناهج فاعلة لاختيار مسار العمل وتطوير الحلول المناسبة واتخاذ الإجراءات المتوافقة مع الحقائق والقيود والنتائج المحتملة وبما يساهم في اتخاذ القرارات التي تعود بالنفع على الجميع.						
ت	الفقرات				لا اتفق تماماً	لا اتفق
					لا اتفق تماماً	لا اتفق
					متفق تماماً	متفق تماماً
أدارة المستشفى						
					تتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	48
					تستمد من خبرتها الثقة في اتخاذ القرارات.	49
					تتخذ القرارات في ضوء مواردها الحالية .	50
					تفحص البيانات والمعلومات من أجل اتخاذ قرارات مناسبة.	51
					تطلب المشورة من الأفراد عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات جيدة.	52
					تسعى إلى اتخاذ قرارات مناسبة لمعالجة المشكلات التي تتعرض لها.	53