

دور أبعاد القيادة التمكينية في تنمية الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء
الهيئة التدريسية في جامعة جيهان الأهلية/ دهوك

The Role of Empowering Leadership Dimensions in Human Resource Development: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members at Cihan University – Duhok

م. حلا فازع داغر
Hala Fawzi Dagher
رئاسة جامعة الموصل / جامعة الموصل
Presidency of the University
of Mosul / University of Mosul

م.د. نور علي عبود العبيدي
Noor Ali Aboud Al-Ubaidi
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
College of Management and
Economics / University of Mosul

م.م. معاذ عبدالله هادي
Mouath Abdullah Hadi
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
College of Management and Economics /
University of Mosul
MouathAbdullahALhassawi@uomosul.edu.iq

المستخلص:
تهتم منظمات التعليم الجامعي ولا سيما الأهلية منها بعملية تنمية الموارد البشرية فيها بقصد تحقيق أهدافها المتعددة من خلال اعتمادها مجموعة من المداخل الحيوية وبرزها ما يسمى القيادة التمكينية، لذا تتضح معالم مشكلة البحث الحالي من خلال إثارة التساؤل الآتي (هل يمكن أن تفقد أبعاد القيادة التمكينية إلى تعزيز تنمية الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة؟)، وبموجب ذلك يسعى البحث الحالي إلى تشخيص علاقات الارتباط والتأثير بين (القيادة التمكينية) كمتغير مستقل بدلالة أبعاده (الابتكار، التكيف، التعلم، تعزيز الشعور بمعنى العمل)، و(تنمية الموارد البشرية) كمتغير معتمد بدلالة أبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين) وعبر إجراء الاختبار الميداني لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جيهان الأهلية في محافظة دهوك، إذ قام الباحثين ببناء أنموذج افتراضي مستفيدين من الأدبيات النظرية ذات الصلة بهذا الموضوع، وباعتماد استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث البالغ عددهم (60) فرداً في الجامعة المبحوثة، وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية وهي (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار) عبر البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) للتأكد من صحة الفرضيات، وتوصل البحث الحالي إلى عدد من الاستنتاجات منها إمكانية اعتماد القيادة التمكينية وأبعادها في تنمية الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة، وقد وضعت في ضوء الاستنتاجات مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز واقع أبعاد القيادة التمكينية في مكان العمل وبالطريقة التي تسمح للقائمين على الجامعة المبحوثة بتنمية الموارد البشرية فيها والارتقاء بقدراتها ومهاراتها وإمكانياتها نحو الأفضل. الكلمات المفتاحية: أبعاد القيادة التمكينية، تنمية الموارد البشرية، جامعة جيهان.
الكلمات المفتاحية: القيادة التمكينية ، تنمية الموارد البشرية.

Abstract

University education organizations, especially private ones, are interested in the process of developing human resources in them with the aim of achieving their multiple goals by adopting a set of vital approaches, the most prominent of which is what is called empowering leadership. Therefore, the features of the problem of the current research become clear by raising the following question (Can the dimensions of empowering leadership lead to... Enhancing the development of human resources in the organization under investigation?). Accordingly, the current research seeks to diagnose the correlations and influence between (empowering leadership) as an independent variable in terms of its dimensions (innovation, adaptation, learning, enhancing a sense of meaning in work),

and (human resources development) as a dependent variable. In terms of its dimensions (training, motivation, empowerment) and by conducting a field test of the opinions of a sample of faculty members at Cihan National University in Dohuk Governorate, the researchers built a hypothetical model, taking advantage of the theoretical literature related to this topic, and by adopting the questionnaire form as a tool for collecting data from individuals. The research sample numbered (60) individuals at the university under study, and using a number of statistical methods, namely (frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, regression coefficient) via the statistical program (SPSS V.26) to ensure the validity of the hypotheses, and the current research reached To a number of conclusions, including the possibility of adopting empowering leadership and its dimensions in the development of human resources in the researched university. In light of the conclusions, a set of recommendations were developed, the most important of which is the necessity of enhancing the reality of the dimensions of empowering leadership in the workplace and in a way that allows those in charge of the researched university to develop its human resources and upgrade their capabilities and skills. And its potential for the better.

Keywords: empowering leadership, human resources development.

المقدمة

تزخر أدبيات الفكر الإداري بالعديد من المصطلحات المهمة والحيوية والتي لها تأثيرات كبيرة وبعده اتجاهات سواء تتعلق الأمر بالجوانب الفردية أو الجوانب المنظمية وحتى المجتمعي، ومن هذه المصطلحات ما يتعلق بموضوع التنمية وخاصة البشرية منها والتي تندرج تحت مسمى (تنمية الموارد البشرية) وذلك من الاهتمام بها وبمنطلقات جوهريّة تسهم في تعزيز قدرات ومهارات وإمكانيات الموارد البشرية في المنظومة التعليمية، وفي ذات السياق يمكن أن يتجسد معالم هذا الاهتمام من خلال تركيز القيادات الأكاديمية نحو تفعيل العديد من المقومات التي تساعد في تنمية الموارد البشرية ومنها (القيادة التمكينية) وما يعبر عنها من أبعاد، بحيث تظهر أوجه التفاعل الحقيقي بين توجهات هذا النوع من القيادة ونقصد هنا التمكين وبين تنمية الموارد البشرية في المنظومة التعليمية، ومن هنا تجسدت أهمية البحث الحالي من خلال تركيزه على متغيرات (القيادة التمكينية، تنمية الموارد البشرية) والتطرق لها نظرياً ومن ثم قياسها وتطبيقها ميدانياً في جامعة جيهان الأهلية في محافظة دهوك بوصفها احد ابرز المؤسسات التعليمية في القطاع الخاص على مستوى البلد، وبهذا تم تقسيم البحث الحالي إلى مجموعة من المحاور يعكس كل منهما مضموناً فالأول يتعلق بالإطار المنهجي والثاني يعرض الإطار النظري والثالث يتضمن الإطار الميداني ويركز الرابع على الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تحسين واقع هذه المتغيرات في الجامعة المبحوثة، وكالاتي:

المحور الأول: الإطار المنهجي

أولاً: مشكلة البحث

تسعى مؤسسات التعليم الجامعي على مستوى القطاع الخاص في البيئة العراقية وخاصةً (جامعة جيهان في محافظة دهوك) نحو تحسين واقع عملها والارتقاء بموقعها التنافسي بين الجامعات الأخرى، ومرد ذلك حالة المنافسة القائمة بين هذه الجامعات، ومن هنا بدأت هذه المؤسسات تهتم بشكل كبير بالموارد البشرية والتوجه نحو تنميتها منطلقين في ذلك من أهمية (تنمية الموارد البشرية)، إلا إن هذه العملية قد يصيبها في كثير من الأحيان بعض الهفوات والمردودات السلبية وبالتالي يعني ذلك خسارة المورد البشري وفقدان قدرة الجامعة على المنافسة مع مثيلاتها من الجامعات، ولهذا بدء القائمين على الجامعة المبحوثة نحو تغيير توجهاتها وطبيعة عملها بما يناسب الوضع الحالي وذلك عبر التركيز على ما يسمى (القيادة التمكينية) بحيث تظهر معالم التوازن الفعلي بين هذه المتغيرات، وعليه تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :-

- 1- هل تمتلك المنظمة المبحوثة رؤية مستقبلية عن مدى انعكاس أبعاد القيادة التمكينية على تنمية الموارد البشرية ؟
2. هل يمكن أن تقود أبعاد القيادة التمكينية إلى تعزيز تنمية الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة ؟
3. ما طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد القيادة التمكينية وتنمية الموارد البشرية بأبعادهم لدى المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

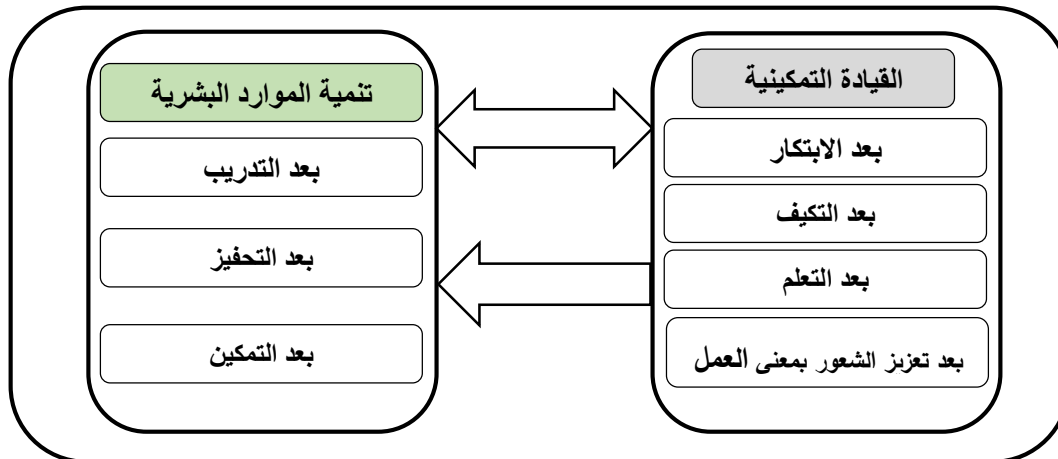
تتعرض الأهمية من خلال قيمة وفاعلية المتغيرات المعتمدة (القيادة التمكينية، تنمية الموارد البشرية) في المنظومة التعليمية، إذ أن التطرق لها نظرياً يسهم في إثراء مضامينها مثلما يؤدي إلى تقديم إضافة علمية لهذه المتغيرات، أما قياسها ميدانياً وقياسها إحصائياً يسمح بتسليط الضوء على طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة التمكينية وتنمية الموارد البشرية وتحديد مستويات الارتباط والتأثير بينهما على المستوى الكلي والجزئي في الجامعة المبحوثة.

ثالثاً: أهداف البحث

1. بيان بعض الفقرات الرئيسة والجوهرية وذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي (القيادة التمكينية، تنمية الموارد البشرية)، عبر التفاعل مع طروحات العديد من الباحثين في هذا المجال، وبما يسهم في تقديم الإطار النظري.
2. تحديد أهم الأبعاد المعبرة عن متغيرات البحث الحالي والتي من الممكن أن تعتمد في الجامعة المبحوثة، فضلاً عن تأثير مستوى توافرها، وذلك من خلال تحديد مستويات الفاعلية والقصور في التطبيق.
3. الوقوف على طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات البحث الحالي، وذلك من خلال تسليط الضوء على طبيعة واتجاهات علاقة الارتباط والتأثير بينهما على المستوى الكلي والجزئي.
4. الخروج بالعديد من الاستنتاجات النظرية والميدانية، فضلاً عن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها الإسهام في تحسين واقع هذه المتغيرات وطبيعة العلاقة بينهما في الجامعة المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

تضمن مخطط البحث الفرضي المتغيرات المعتمدة وأبعادها، اتجاهات الارتباط والتأثير بينهما، وكالاتي:



المصدر: إعداد الباحثين.

الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التمكينية وتنمية الموارد البشرية.
 2. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة اثر بين أبعاد القيادة التمكينية وتنمية الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
- سادساً: منهج البحث
- بهدف تغطية الإطار النظري والميداني للبحث الحالي اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها، وبالشكل الذي يسهم في تحقيق الأهداف النظرية والميدانية والتي يسعى لتحقيقها على مستوى البحث الحالي.

سابعاً: حدود البحث

1. الحدود الزمانية: تمحورت بفترة إنجاز هذا البحث وهي من (2024/1/2) إلى (2024/3/27).
2. الحدود البشرية: عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة.
3. الحدود المكانية: جامعة جيهان الأهلية في محافظة دهوك.
4. الحدود العلمية: القيادة التمكينية وتنمية الموارد البشرية.

ثامناً: أساليب جمع البيانات

1. الإطار النظري: اعتمد الباحثون في إتمام فقرات (الإطار النظري) لمتغيرات البحث الحالي على مجموعة من المصادر العلمية العربية والأجنبية، وبالتركيز على العديد من المفاهيم والأساسيات ذات العلاقة بهذه المتغيرات، وبالشكل الذي يسهم في إمكانية تحقيق أهداف البحث الحالي ومنها التوجه نحو تقديم التعريف الإجرائي عن متغيرات (القيادة التمكينية، تنمية الموارد البشرية)، وبالتالي إثراء الفكر الإداري بقيمة علمية بسيطة من الممكن أن تدرج تحت عنوان الإضافة العلمية.
2. الإطار الميداني: بهدف احتواء فقرات (الإطار الميداني) للبحث الحالي اعتمد الباحثون على استمارة الاستبيان بوصفها الأداة الرئيسة في هذه العملية وبقصد جمع البيانات من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جيهان في محافظة دهوك والتي تم

إعدادها بالتركيز على الدقة والموضوعية ومن ثم الاستعانة بمجموعة من الطروحات العربية والأجنبية ذات العلاقة، وباستخدام مقاييس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، والتي خصصت لها الأوزان النسبية الآتية: (5، 4، 3، 2، 1)، على التوالي وكما في الجدول (1)، الآتي:

الجدول (1) استمارة الاستبيان

ت	المتغيرات	الأبعاد	تسلسل الفقرات
1.	المعلومات التعريفية	الجنس - العمر التحصيل الدراسي سنوات الخدمة الوظيفية	-----
2.	أبعاد القيادة التمكينية (X1-X12)	الابتكار	X1-X3
		التكيف	X4-X6
		التعلم	X7-X9
		تعزيز الشعور بمعنى العمل	X10-X12
3.	تنمية الموارد البشرية (X1-X11)	التدريب	X1-X4
		التحفيز	X5-X7
		التمكين	X11 X8-

المصدر: إعداد الباحثين.

تاسعاً: اختبارات استمارة الاستبيان

1. الاتساق الداخلي: استخدام الباحثون معامل الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وذلك من بالاعتماد على معامل الارتباط البسيط، بهدف التعرف على مستوى وطبيعة المصادقية والاعتمادية ذات العاقة بمتغيرات البحث الحالي المستقلة والمعتمدة.

2. ثبات الأداة: بهدف التعرف على مستوى وطبيعة استقرار النتائج ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي اعتمد الباحثين على معادلة (الفكرونباخ) لاستخراج معامل الثبات، إذ اعتمد (Alpha Cronbach) في عملية تحديد معامل ثبات الاستبيان، إذ حددت القيمة المقبولة في البحوث الاستطلاعية من قبل طروحات (Gronbach,1960) لمعامل الفا هي (60%)، ولتوضيح ذلك يمكن التطرق لفقرات الجدول (4) والذي يعكس معاملات الثبات المتعلقة بأبعاد أداة البحث.

عاشراً: أدوات التحليل الإحصائي

بهدف إتمام فقرات الإطار الميداني للبحث الحالي استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات وإجابات الأفراد المبحوثين وهذه الأدوات هي: التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري بقصد التعرف على مستوى تبني متغيرات البحث الحالي، فضلاً عن اعتماد معامل الارتباط لتحديد أوجه العلاقة بين المتغيرات، وصولاً إلى استخدام معامل الانحدار الخطي لتحديد مستوى تأثير القيادة التمكينية في تنمية الموارد البشرية.

المحور الثاني

الإطار النظري

القيادة التمكينية

أولاً: مفهوم القيادة التمكينية: طورت القيادة التمكينية من قبل (Uhl-Bien, et al.2007,301) الذي أكد ان هناك حاجة الى نمط من القادة تضمن عملية الاتصالات داخل المنظمة في جميع الاتجاهات من اجل تمكين المنظمات من مواجهة المشاكل في بيئة شديدة التعقيد والتشابك تتطلب قيادة مرنة تكيفية وديناميكية تعمل على تحقيق التوازن الامثل بين الصراعات التي تحدث في البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال وضع رؤية ترتكز على القيم والمهام المشتركة للمنظمة والاهتمام بالموارد البشرية (الدعمي, 73,2019) فالقيادة التمكينية هي القيادة التي تهتم بتطوير قدرات التأثير الذاتي والتحكم الذاتي والقيادة الذاتية للعاملين لتشجيعهم على اخذ زمام المبادرة والتحكم في، السلوك الذاتي (الكواز, 207,2014) ان القيادة التمكينية تعني تقاسم السلطة مع العاملين لتحفيزهم على انجاز اعمالهم بكفاءة، انها عملية لخلق البيئة التي تجعل من الممكن مشاركة السلطة مع العاملين من خلال تحديد اهمية دور الفرد ومنحه الاستقلالية في اتخاذ القرار واطهار الثقة في امكاناته ومنحه حرية التصرف والاداء وفقاً للموقف الذي يعمل فيه. فالقيادة التمكينية تستند على مبدأ قيام القائد ببناء علاقة الثقة مع مرؤوسيه ونقل

الرؤية المقنعة لهم وصنع القرارات التشاركية، ويوجهون رؤوسهم ليكونوا أكثر دعماً ذاتياً، ويظهرون اهتماماً أكبر بالظروف العائلية للفرد العامل، ومشاكله الشخصية (Sonal, et al, 2019, 54).

ويعرف (Amundsen & Martinsen, 2014, 8) القيادة التمكينية على أنها تحفيز العاملين من خلال مشاركتهم للسلطة وتقديم الدعم لتطويرهم، هناك العديد من الأنماط القيادية التي تحاول التأثير على اتباعهم ويمكن اعتبار القيادة التمكينية نمط قيادي فريد إلى حد ما لأنه في جوهره يتنازل عن جزء من سلطته، فهو نوع من نقل السلطة إلى أسفل، ويرى (1, Erkutlu & Chafra, 2015) بأن القيادة التمكينية بأنها سلوك القائد الذي يتمثل في تقاسم السلطة والاستقلالية والمسؤولية مع العاملين من أجل تعزيزهم وتشجيعهم ليكونوا أكثر تقبلاً، وتكيفاً مع بيئة عملهم. تحدث القيادة التمكينية عندما يقوم القائد بتعزيز العلاقة القائمة على الثقة بالعاملين وإبصار رؤية مقنعة لهم وتسهيل اتخاذ القرار التشاركي وتدريبهم ليكونوا أكثر اعتماداً على الذات وإظهار الاهتمام بالمشاكل الشخصية، وعرفها (مرزوق وآخرون، 2020، 220) على أنها المدى الذي يبدي القائد ثقته في قدرات العاملين ويؤكد على أهمية عملهم ويشاركهم في صنع القرارات ويزيل أو يقلل من القيود البيروقراطية التي تعزز شعورهم بالعجز، وأشار (Prewett et al, 2018, 3) إلى أن القيادة التمكينية هي مفهوم أوسع يتضمن المشاركة في صنع القرارات، وهي بذلك تسمح للأفراد العاملين تولي مسؤولية أي جزء من أجزاء عملهم، وهنا لا بد من الإشارة أن القيادة التمكينية لا تركز على مستويات، أو أنواع لوظائف معينة، ولا تحدد مشاركة المجموعات مقابل العاملين بل تتضمن تدابير وسلوكيات تسهم في تعزيز العمل، ومعناه المشاركة في صنع القرارات، وإظهار الثقة في العاملين.

وبين (Cheong, et al., 2019, 41) بأنها عملية مشاركة السلطة، وتخصيص الاستقلالية والمسؤوليات للأفراد العاملين من خلال مجموعة محددة من سلوكيات القائد الموجهة للعاملين من أجل تعزيز الدافع الداخلي وتحقيق النجاح في العمل، وأكد (Kluemper et al., 2020, 3) بأن القيادة التمكينية هي المكان الذي يشجع فيه القائد رؤوسه على اتخاذ القرارات المستقلة، ويفوضهم السلطة، ويشاركهم المعلومات، حيث تساهم القيادة التمكينية في تنمية قدرات العاملين، وزيادة ثقتهم بأنفسهم واحترام ذاتهم وتحفيزهم على القيام بدور نشط في مستقبلهم. فالتمكين الحقيقي يحدث عندما يتطور العاملين إلى قادة يتمتعون بالقدرة على التفكير المستقل حتى أن اختلفوا في قيمهم ومعتقداتهم مع قائدهم

ثانياً: أهمية القيادة التمكينية: نال موضوع القيادة التمكينية الاهتمام البحثي للمنظمات في حقل السلوك التنظيمي خلال السنوات القليلة التي مضت من خلال الزامهم فهم موضوع التمكين، وأهميته بالقيادة، وأساسياته الضرورية بشكل عام من منحهم سلطة اتخاذ القرارات، وتعزيز معنى العمل، والتخلي من القيود البيروقراطية، وذلك من خلال تحفيز، وتوجيه مجموعة من العاملين للعمل المشترك نحو تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وأكد كلا من (عادل وآخرون، 2021، 2) أن الاهتمام البحثي هذا لا يتوافق مع التطور المستقبلي الذي شهدته منظمات الأعمال بشكل عام، وما شهدته بيئة الأعمال وممارساتها بشكل خاص، ووفقاً لذلك لا يمكن الاستغناء عن دور القيادة التمكينية في الهام الإدارة الذاتية للأفراد العاملين، ومشاركة السلطات، وتعزيز الثقة لدى العاملين، فهذا يجب على القادة تطوير هذه القدرات بنشاط لصالح شركاتهم، وقد تم تحديد شعور العاملين بالتمكين على أنه ضروري لأولئك المسؤولين عن تقديم الكفاءات في العمل، إذ يمكّن التمكين العاملين من الاعتقاد بأن لديهم المرونة، والكفاءة لتنفيذ مهام هادفة ومهمة.

وأضاف (Bäcklander, 2019, 2) أن القيادة التمكينية وفق نظرية هي القيادة التي تعمل على تحقيق الاستقرار بين كلا من القيادة الريادية والقيادة التنفيذية ضمن مجالات ريادة الأعمال، والتي تعمل على إنشاء هياكل مشتركة، وعمليات تساهم بفعالية في إنشاء نظام يتأقلم مع المنظمة الجديدة، وبين (Córcoles et al, 2021, 2) إلى أن أهمية القيادة التمكينية هي ناتجة عن عدة مجموعات من سلوكيات القادة الموجهة نحو زيادة إمكانات الفريق للإدارة الذاتية، على وجه التحديد، وعليه تتميز القيادة التمكينية بالنسبة لفرق العمل الموجودين في المنظمة بما يلي:

1. القيادة الرائدة بمجال أعمالها.
2. تشجيع العاملين على مشاركتهم الفعالة لعمليات صنع القرارات.
3. مساعدتهم على أن يكونوا أكثر استقلالية وذاتية الإدارة.
4. إعلامهم بمعلومات المنظمة ذات الصلة.
5. إظهار الاهتمام بالعاملين من أجل تحقيق رفاهيتهم.

وذكر (الدعوي، 2019، 25) أهمية القيادة التمكينية في منظمات الأعمال باعتبارها من المواضيع الواقعية التي تسعى إلى مواكبة التطورات التي حصلت حديثاً كونها تستند على مرتكزات أساسية خاصة في مجال الابتكار، والتكيف، كما أشار (wan, et al, 2014, 3) أن القيادة التمكينية تمنح العاملين قدرات مستقلة على اتخاذ القرار، ويعملون كشركاء في عملهم في المنظمات، وذلك من خلال منحهم فرص اتخاذ القرار، أو الموافقة على القرارات في أيدي العاملين، والمتمثل بإعطاء السلطة الرسمية للعاملين، أو تفويض السلطة القانونية لهم لتكليفهم، وتفويضهم في أداء مهامهم.

ثالثاً: ابعاد القيادة التمكينية: اشار (Bodner, 2005, 87) الى نموذج تمكين القيادة لزيادة مستوى التطبيق للقيادة في المنظمات التي تعمل من اجل التمكين فان النموذج موجه نحو السلوك، واتفق كلا من (Uhl-Bien, et al,2007,303), (الدعيمي, 2019) بان ابعاد القيادة التمكينية تتمثل بالاتي

(التعلم، والتكيف، والابتكار، بعد تعزيز الشعور بمعنى العمل)، وهذه الابعاد تعد الكثر ملائمة لمعطيات البحث الحالي

1. بعد التعلم: هو عملية يمكن المنظمات من الاحتفاظ بالقدرة التنافسية، والانتاجية، والابتكارية، وتحسينها، في ظل ظروف تنسم بعدم التأكد، وتزداد الحاجة الى التعلم بسبب ان معظم المنظمات ما تزال تفتقر الى المهارات والموارد اللازمة للاقتتران مع الاضطرابات الناجمة عن الاحداث المناخية القاسية. (Orsato et al,2017,649)، فهو تغيير في مستويات الادراك، او تغييرا في السلوك، والمعتقدات الادراكية، او الاجراءات السلوكية. (Argote, 2011,440)، ويركز اغلب الباحثين على اهمية التعلم في الحصول على الميزة التنافسية، وذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير موجودات استراتيجية، وربط العوامل الداخلية، والخارجية، ومعالجة المعلومات، وتطوير المؤهلات، وحفظ المعرفة والمشاركة فيها. فيعد عملية توليد وتطبيق معارف جديدة لتحديث السلوك التنظيمي باستمرار من خلال التفاعل بين العاملين والمنظمة، اي هو عملية تصاعدية دائرية لتوليد المعرفة ونشرها وتطبيقها، فهو احد الظواهر الاجتماعية للتعلم، ويذكر (Cheng, et al,2014,980) ان التعلم في مكان العمل يرتبط مع ايجاد توازن بين تطوير، ونقل المعلومات، والوصول اليها داخل المنظمة مما يسهل على كل وحدة تنظيمية عملية تطبيق المعرفة المناسبة ضمن قاعدة المعرفة الحالية مع انشاء اضافات جديدة في بيئة العمل داخل المنظمة، ويجب ان يعمل القائد ضمن السياق التنظيمي لبناء والتأثير على التغييرات في انظمة وهياكل المنظمة بحيث يدعمون تمكين العاملين، وتعزيز تجربتهم في الاعتماد على الذات، والتحفيز، والقدرة على العمل بشكل مستقل ضمن حدود الاهداف، والاستراتيجيات التنظيمية الشاملة (Minseo & Terry, 2018, 5)

2. بعد التكيف: يعتمد نجاح على كيفية الداخلي لها في ظل بيئات ديناميكية، ومن اجل تحقيق هذا التكيف، والبقاء، وعليه فانه يجب على قادة المنظمات ان يدركوا دائما الى التغييرات المتسارعة التي تحدث في البيئة التي يعملون بها (Raguž & Zekan,2015,596) ففي السنوات الاخيرة زاد الاهتمام من قبل منظمات الاعمال بالتكيف للتعرف على المتطلبات المختلفة في البيئات التنافسية، وكيفية تحقيق الاستجابة لها في ظل ظهور العولمة والتجارة الدولية والتكنولوجية المتسارعة، بالإضافة الى تغيير القيم الاخلاقية للأعمال، والمطالب الملحة للمنافسين (Nesbit & Lam,2014,304)، وخاصة في ظل اشتداد المنافسة، وسرعة التغييرات التكنولوجية فالمنظمات تحتاج لتكيف انفسها ليس فقط على مستوى انتاج المنتجات والخدمات الجديدة، بل تغيير طبيعة الادارة عن طريق تكيف الهياكل التنظيمية، والعمليات، والممارسات لإنشاء مصدر قيمة للميزة التنافسية (Vaccaro, et al, 2012,28) فهي عملية مهمة للمنظمات لان قدرة هذه المنظمات على تحقيق هذا التكيف يمكن ان يحدد نجاحها، او فشلها من خلال اعتمادها مدخل لتقليل اعتماد هذه المنظمات على بعضها الاخر، فقد تمارس المنظمات نفوذا للسلطة على المنظمات الاخرى في بيئة مهامها، أي ان قدرة المنظمات على ممارسة النفوذ على الاخرين تمنح تلك المنظمات القوة المحتملة لتحقيق النجاح والقوة (Potter,2014,898)

3. البعد الابتكاري: تواجه المنظمات تحديات كبيرة في عالم اليوم الذي يتسم بالتعقيد والتغير المتسارع، ومن هذه التحديات هي قضية الابتكار الذي بات يمثل مصدر قلق لمعظم هذه المنظمات، لذلك تزايد اهتمام الباحثين والكتاب في دراسة القيادة وعملية الابتكار (Guo et al,2016,127)، ومن اهم اساليب القيادة الابتكارية هو مبدا التشاركية، ورؤية القائد للابتكار والقدرة على تطوير مجموعات فعالة من العاملين، ويقترح (Khorshidi. et al,2013,1219) بانه على القادة ان ينقلوا بفعالية رؤية تفضي الى الابتكار من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، ومن خلال الاعتراف بدور القادة في تشجيع هذا الابتكار، ومن خلال تصميم المنظمة القائم على تعزيز البيئة التي توفر جوا للأبداع، والازدهار، واحترام ثراء الافكار، وقيمتها، وتسخيرها للعمل في المنظمة. (Agbor,2008:42) فهي تسعى لتغيير القيم الشخصية لاتباعهم، وحثهم على تحسين مستويات العمل من خلال تمكينهم لتحقيق اكبر قدرا ممكن من الابتكار للمنظمة Muzzio & Júnior (2018, 928)

4. بعد تعزيز الشعور بمعنى العمل: معظم المنظمات تعمل جاهدة على جعل العاملين يشعرون بقيمة الاعمال المناط بهم، وتوفير الرضا والتحفيز لديهم، وهذا بدوره يمنحهم احساسا بالمعنى النفسي ويزيد من تحفيزهم على المشاركة في العمل وأشار (Zhang & Zhou, 2014,160) بان تعزيز جدوى العمل يتحدد من خلال سلوكيات القائد التي تغرس عمل العاملين مع الغرض وتعطي معنى لمساهماتهم، وبالتالي زيادة شعور العاملين بالقيمة وتحفيزهم. وفي السياق نفسه اشار (Jacobs, 2015, 2) الى ان اهمية تعزيز معنى العمل من خلال تفاعل القائد مع العاملين مما يضع الاساس لتقوية سلوك القائد، وبالتالي يمارس دورا مهما في عمله مما يؤدي الى فهم كيفية تناسب الوظيفة التي يمارسها الفرد تجاه الصورة الذهنية الموجودة في ذهنه، وهو امر بالغ الاهمية للقائد التمكيني من اجل بناء علاقات قوية وتعزيز التفاعل الوثيق مع العاملين وخصوصا بالنسبة للقادة الذين يتمتعون بدرجة عالية من القبول ليكونوا اكثر دقة ومتابعة لإشباع احتياجات العاملين، ويرى (الروبي واخرون،

(221, 2017) بأنه يتم تعزيز معنى العمل من خلال ادراك القائد للعاملين لمعنى العمل الذي يؤدونه، والتي تتضمن تحديد الفعالية الشاملة للمنظمة واثرها في عملهم، ووضوح يتناسب مع وظائفهم تجاه الصورة للكل للمنظمات التي يعملون فيها.

المحور الثالث

تنمية الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعرف التنمية البشرية وفقاً لما ورد في تقارير التنمية البشرية على أنها عملية إتاحة مزيد من الاختيارات أمام العاملين، والتنمية هي التي تجعل هذه الاختيارات في متناول العاملين بأن يخلق البيئة التي تمكن العاملين، والجماعات من تنمية قدراتهم بالشكل الكامل كما يتيح لهم فرصة مناسبة لكي يحيوا حياة منتجة وخالقة، طبقاً لما تملبه عليهم احتياجاتهم واهتماماتهم (محمد، 2009، 72)، وعلى مستوى المنظمة أيضاً توجد عملية تنمية الموارد البشرية، والاهتمام بعنصر الموارد البشرية عنصر مهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمحافظة على المكانة السوقية خاصة في ظل المنافسة، حيث ظهرت في علم الإدارة الحديثة تعنى بالموارد البشري منها اقتصاد المعرفة ورسمال البشري، ورسمال فكري، الأمر الذي حتم على المنظمات تطوير وتنمية هذا المورد، وعليه فإن هناك عدة تعريفات لتنمية الموارد البشرية نأخذ منها التعريفات التالية:

- إن تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية يفترض توافر رؤية استراتيجية تكون قادرة على تحديد الاختيارات الفلسفية التي تحكم إليها العمليات التربوية التعليمية أو التدريبية وتكون قادرة أيضاً على وضع هذه العمليات في سياقات تطبيقية وعملية (عبد المعطي، 2009، 30).

- تنمية الموارد البشرية هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة، والمتفهمة لظروف، وقواعد، وأساليب الأداء المطلوبة، وإمكانياته، وقدراته، ومهاراته

- يرى (قوبع، 2011، 11) تنمية الموارد البشرية بأنها: تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعمية والفنية، والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، مبادئ، وقيم فلسفية، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة المسالك المتباينة في الأداء الأمثل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة، ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته، ومهاراته العقلية، أو البدنية، وهي أخيراً تعد وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه، وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه، ومروسيه.

- تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر، ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية: اختيار العاملين الحاصلين على التأهيل، الإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والتدريب العلمي لهؤلاء العاملين، والتثقيف المستمر المنظم، (نعيمية، 2014، 36)

- وعرفها (الدريدي، 2018، 215) على أنها اعداد المورد البشري اعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على اساس انه يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي الأنشطة، والبرامج المصممة لتنمية المهارات، والمعارف الخاصة بالعاملين بغية استغلال المورد البشري أحسن استغلال

ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية لها دور بارز في الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية، وتعليمهم حيث أكد (تايلور) أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة إلا بعد أن يكون لديه استعداد تام للعمل وتدريب مناسب على العمل وهو امر جوهري للوصول الى المستوى المطلوب من العمل ويعني هذا المفهوم اعداد وتهئية المورد البشري التي لم تدخل سوق العمل بعد لكي تصبح قادرة على القيام بالمهام المناطة بها، وتتم تنميتها وزيادة وعيها وتزويدها بالوسائل الحديثة وتحسين اساليب ادارتها، وتستند استراتيجية تنمية الموارد البشرية الى مجموعة من الخصائص اهمها:

1. اعتبار تنمية الموارد البشرية شريكا اساسيا ودورا استراتيجيا في رؤية المنظمة الناجحة وخطتها ومستقبلها.
2. تعتبر تنمية الموارد البشرية مدخلا مهما من مداخل التحسين المستمر للأداء
3. انها عملية مستمرة يتكامل فيها دور الفرد مع ادارة المنظمة للوصول الى الاهداف المنشودة. (بوزان، 2014، 404)

كما ان العمل على تنمية الموارد البشرية له اهمية كبيرة سواء على مستوى العاملين، او على مستوى الجماعات، او على مستوى المنظمة التي يعملون فيها

1. الأهمية على مستوى العاملين

- اخراج القوى الدافعة لدى العاملين للنمو وتحقيق الذات

- يزيد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية من اشباع الاحتياجات الاساسية للأفراد وبالتالي يبحثون عن الاعمال التي فيها تحدي لقدراتهم
- يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية
- في احداث التنمية للأفراد وبالتالي زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية
- 2. **الاهمية على مستوى جماعات العمل**
 - تساعد تنمية الموارد البشرية على تعاون جماعات العمل من اجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الانتاجية
 - تؤدي تنمية الموارد البشرية الى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها .
- 3. **الاهمية على مستوى المنظمة**

ان حدوث تنمية للموارد البشرية في أي جزء من اجزاء المنظمة سيدفع بها الى اجراء تنمية للموارد البشرية في الاجزاء الاخرى (محمد المغربي, وبشير , 41, 2016)

كما ان هناك اهمية اخرى لتنمية الموارد البشرية وهي كالآتي:

 - ❖ **منتجة :** بمعنى انها تحقق الانجاز المطلوب بالقدر الكافي وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة
 - ❖ **مستقرة :** بمعنى ان معدل دوران العمل اقل ما يمكن (أي يكون نسبة الداخلين في الخدمة والخارجين منها الى العدد الاجمالي لقوة العمل خلال فترة زمنية محددة اقل ما يمكن) وكلما زاد دوران العمل كانت انتاجية العمل وفعاليتها اقل.
 - ❖ **فعالة :** بمعنى ان العاملين لا يحققون المطلوب منهم فقط ولكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرق واقل التكاليف واقل وقت
 - ❖ **مما سبق يمكن القول ان من اهم العناصر الاساسية في تنمية الموارد البشرية تنحصر بالآتي:**
 - ❖ رفع وتحسين القدرة في الاداء
 - ❖ رفع وتحسين الجودة
 - ❖ تحقيق الانتماء الاستقرار (غربي, وآخرون, 20, 2002)
- ثالثا: سياسات تنمية الموارد البشرية:**

تعكس سياسات الموارد البشرية فكر الإدارة وفلسفتها، فهي متقدمة وفعالة بقدر ما تكون فلسفة الإدارة , وتأخذ بالمفاهيم الحديثة في مختلف المجالات المتصلة بالعنصر البشري والمؤثرة في سلوكه وأدائه , والأبعد من النظر إلى سياسات الموارد البشرية بطريقة متكاملة ومن المنظور الشامل بحيث تتكامل هذه السياسات بما يؤدي إلى حصول المنظمة على أجود العناصر ودفعها للعمل بأعلى كفاءة (سماح , 404, 2012)
- ثالثا: آليات تطوير وتنمية الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات**

إن العالم اليوم في اقتصاد مفتوح ضمن قرية صغيرة نتيجة تطور التكنولوجيا فأصبح ينظر إلى الموارد البشرية كراس مال متحرك وان التحول من المنظمة التقليدية بكل إشكالها(تنظيم هرمي, مركزية الاعتماد على التجربة...الخ) إلى المنظمة المعاصرة (تنظيم مفلطح وشبكي, تكامل فريق العمل, اللامركزية, الاستراتيجية المعلومات...الخ) يقوم أساسا على نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أنشطة المنظمة بهدف تحقيق الميزة التنافسية. , وعليه فان من أهم الآليات التي يتم اعتمادها في تطوير وتنمية الموارد البشرية هي (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي, 1995).
- 1. **تخطيط القوى العاملة:** تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به وعليه يجب ان تقوم بتحديد احتياجاتها من إعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وتحسن في تحديد الإعداد والنوعيات المناسبة من الموارد البشرية التي تكفل القيام بالاعمال والأنشطة المطلوبة منها على أكمل وجه وبأقل كلفة ممكنة ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من المورد البشري وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض فتقوم المنظمة بتسريح العاملين الفائضين إما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز فانه يجب تحديد احتياجاتها من العاملين من خلال تخطيط الموارد البشرية التي تعني أساسا التي تعني بتحديد الإعداد والنوعيات المطلوبة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة وهي الفترة التي يغطيها التخطيط.
- 2. **تدريب الموارد البشرية:** هو عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لإكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتزويده بالمعلومات التي هو بحاجة إليها والاتجاهات التي يمكن ان تفيد العمل والإدارة (محمد , 56, 2011) ويهدف التدريب إلى
- ❖ تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته وبالأساليب المتطورة لأداء وحيات ومسؤوليات وظيفته (زيادة معلومات الفرد).
- ❖ تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنه من انجاز وظيفته بأقل جهد ممكن (تنمية المهارات).

❖ يعمل على بناء وتنمية الفرد وتغيير اتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكن من أداء وظيفته بفعالية (تنمية الاتجاهات). (العزاوي، وجواد، 2010، 67).

3. **إعادة هندسة العمليات:** يرتبط تحسين الإنتاج بعملية إعادة هندسة العمليات والتي يقصد بها إجراء تغييرات جذرية للعمليات تؤدي إلى حصول تغييرات جوهرية في المنتج وان إعادة هندسة العمليات لن تتجح بدون مشاركة إدارة الموارد البشرية. وتنميتها عن طريق الآتي (ديسلري، 2003، 67).

أ. الحصول على الدعم والتأييد لجهود إعادة هندسة العمليات

ب. تشكيل فرق العمل

ت. تغيير طبيعة العمل

ث. التحول من الوظائف المراقبة إلى الوظائف الممكنة

ج. التحول من التدريب إلى التعليم

4. **تقييم الأداء**

هي العملية التي تصمم لتحديد ما أنجزه الفرد، وتعد عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لمحاسبة الموارد البشرية، لأنه من خلالها يمكن الاستفادة من إيجاد الطاقة الإنتاجية للموارد البشرية التي عادة ما يصعب قياسها حيث إن العوامل التي تساعد للوصول إلى هذا التقييم: كمية العمل المنجز، جودة العمل، مدى الاعتماد على المورد البشري، وحكمه وتقديره، إن تقييم الأداء يخدم العديد من الأغراض منها (Rodriguez, & Walters, 2017, 209)

أ- يوضح العامل الذي يجب تدريبه ومن الذي ينبغي نقله أو الاستغناء عنه .

ب- يبين الفرد الذي يستحق العلاوة أو الترقية.

ت- يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع، وتحديد الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

رابعا: **أبعاد تنمية الموارد البشرية :**

يمكن فرز الأبعاد التالية في عملية تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، القيادة) كل هذه العناصر تتداخل وتتكامل بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر ويمكن عرض التصور العام لتسلسل هذه الأبعاد على النحو التالي:

1. **التدريب:** تعد وظيفة التدريب في المنظمات المعاصرة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، والتقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد العامل كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة العناصر، وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغيرات والاتجاهات التي تؤثر على هذا الأداء. (سيف، ومقبل، 2022، 368)، فالتدريب بهذا عملية هامة وضرورية لبناء قوة بشرية منتجة، وعلى الرغم من أن أية منظمة قد تضع خطة عمل وتوفر كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تدريب العاملين ضمن الخطة قد يكون أكبر المسببات لإثبات عجز الخطة وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة؛ كما أن وجود وظيفة التدريب في المنظمة وممارستها بطريقة غير منظمة ودون ضوابط وتركها للمصادفة يؤدي غالبا إلى نتائج سلبية وبذلك فإن عملية التدريب غير فعالة، لهذا نجد أن كل المنظمات التي تدرك مفهوم التدريب بعقلية واعية تتجنب مثل هذا النمط التدريبي لتطوير أداء عاملها. وهذا يقودنا إلى التساؤل عن أهم المؤشرات التي تساعد المنظمة على فهم أو أهمية إجراء عمليات تدريبية لعمالها؟ فيعتبر مستوى الأداء الوظيفي غير الملائم، والانخفاض في الإنتاجية من أكثر هذه العلاقات وضوحا، إن أداء الوظيفة بطريقة غير ملائمة أو غير مناسبة يحدث عادة في الأشهر الأولى من القيام بوظيفة جديدة، وحينما يرى المدير دلائل الأداء غير الملائم للوظيفة، وبافتراض أن العامل يبذل ما في وسعه من مجهود، أو أن مردوده مرض، يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع مستوى المهارات للعامل، وحينما يواجه المدير بانخفاض في الإنتاجية فإن هذا يدل عادة على الحاجة لتعديل مهارات العاملين أو ضبطها. إضافة إلى مقاييس الأداء، هناك علامات أخرى قد تشير إلى حاجة العاملين للتدريب مثل ارتفاع معدل الإنتاج المرفوض، أو ارتفاع نسبة العادم خلال العملية الإنتاجية، أو ارتفاع في معدل الأخطاء في العمل، وأخيرا هناك البعد الخاص بالمستقبل مثل: التغيرات المفروضة على العامل نتيجة إعادة تصميم الوظائف، أو نتيجة اكتشاف تكنولوجي جديد، وبهذا تتطلب هذه الأنواع من التغيرات في الوظيفة جهدا منظما ومخططا لتنمية العاملين. ومما سبق تقودنا هذه المؤشرات إلى الوقوف على أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة من جهة وأخرى بالنسبة للعاملين

وتأتي أهمية التدريب من الدور الأساسي الذي يلعبه في تنمية وتطوير العاملين بكافة مستوياتهم ولما لها من أهمية في تزويدهم بمستجدات وخبرات يستلزم الاحتاط بها، وخاصة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، وكذلك التطورات التي تشهدها كافة النواحي الهيكلية الآلية، من هنا نجد أن صانع القرار في أي منظمة يضع ضمن إطار خطته المطبقة نظام تدريب مستمر لكافة المستويات الإدارية لما لذلك من إسهامات في النتائج المرجوة من التدريب لذا فإن هناك هدفا أساسيا للتدريب أ. توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يتمكنوا من أداء المهام المناطة بكفاءة عالية

ب. نقل المستويات الادارية والعاملين الى مرحلة السير نحو الامام في العمل والسيطرة على مستجدات العمل بكل ثقة وموضوعية. (الكلادة, 2008, 74) واستثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائدهم على كل من المنظمة والموارد البشرية التي تعمل بها.

ومما سبق يمكن القول بان التدريب يهدف الى رفع فعالية وكفاءة المورد البشري وكذلك مواكبة كل المستجدات والتطورات الامر الذي يعود بالإيجاب على اداء المنظمة ككل. (منصور, والساسي, 199, 2004)

2. **التحفيز:** يعتبر التحفيز من بين أهم الاستراتيجيات التي حظيت باهتمام الباحثين والمختصين خصوصا في مجال الموارد البشرية وتنمية المنظمات والعاملين ، حيث تسعى المنظمات إلى تحفيز مواردها البشرية عن طريق تقديم التحفيز اللازم للعاملين مما يساهم في رفع إنتاجيتهم وأداءهم والتحسين من كفاءتهم، ويؤثر نظام الحوافز على مردودية العاملين والمنظمة وذلك من خلال:

ت. زيادة كفاءة العمل وذلك من خلال تحسين اداء العاملين في مختلف المستويات الادارية
ث. إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة مما يدفعهم إلى زيادة وتحسين مهاراتهم في العمل مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة.

ج. جذب العاملين إلى المنظمة واشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى رفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح الفريق، والتضامن مما يشجعهم على العمل من أجل زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.

ح. تصميم نظام للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجمة عن حوادث والإلقاء على التكلفة العلاجية وتعويبات العاملين الى ادنى حد ممكن (كمال , 25, 2000)

3. **التمكين:** تعد استراتيجية التمكين من بين الاستراتيجيات التي لاقت اهتماما كبيرا مؤخرا من قبل الباحثين والمختصين، باعتباره من بين المفاهيم والمواضيع الحديثة في مجال الإدارة والتنظيم، وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبني التمكين كآلية لتنمية الموارد البشرية وتتمثل فيمايلي: (افندي, 2003, 17)

- أ. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق
 - ب. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية
 - ج. تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية .
 - د. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
 - هـ. أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
 - و. إطلاق قدرات العاملين الإبداعية والخلاقة.
 - ز. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
 - ح. خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف العاملين.
 - ط. إعطاء العاملين مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.
- لذا فإن منظمات اليوم نجدها تستخدم أكثر من استراتيجية بغية تنمية مواردها البشرية كما أن بعض من هذه الاستراتيجيات تستخدم كسلاح قوي للمنافسة والتقدم والريادة عن باقي المنظمات الأخرى.

المحور الرابع

الإطار الميداني

يمكن الوقوف على القيادة الابتكارية، واستدامة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة من خلال بيان طبيعة العلاقة والاثر بينهما، وبما يساعدا في تقديم الاستنتاجات والمقترحات، وكالاتي:

أولاً: وصف مجتمع البحث وعينته: هي أقدم جامعة خاصة ناطقة باللغة الإنجليزية وأول جامعة متعددة الحرم الجامعي في إقليم كردستان والعراق. تمتلك جيهان حالياً فروعا في المدن الرئيسية في كردستان وهي: جامعة جيهان - أربيل، جامعة جيهان - السليمانية وجامعة جيهان - دهوك. تأسست جامعة جيهان بموجب قرار مجلس وزراء إقليم كردستان خلال شباط 2007، بناءً على قانون المجلس الوطني الكردي رقم 33 لسنة 2004، وتمت الموافقة عليه من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إقليم كردستان رقم. N192 في 30 نوفمبر 2006. أصبحت الجامعة عضوا في اتحاد الجامعات العربية (AAU) في عام 2011

أما بشأن عينة البحث فهي عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية، في جامعة جيهان في محافظة دهوك، فقد تم توزيع (70) استمارة استعيد منها (60) استمارة صالحة للتحليل الوصفي والإحصائي، وهو ما يمثل نسبة (86%) من مجموع الاستمارات 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

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

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان

توزيع الأفراد المبحوثين تجاه الجنس: يتضح من الجدول (2) أن نسبة الذكور من الأفراد المبحوثين هي (65%) في حين بلغت نسبة الإناث (25%). وفي ذلك دلالة فعلية على تفضيل الجامعة المبحوثة لفئة الذكور قياساً بالإناث، ومرد ذلك لوجود العديد من الأساتذة من خارج إقليم محافظة دهوك.

1- 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 الاستبيان

أظهرت 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%)، ومرد ذلك لاهتمام الجامعة المبحوثة باستقطاب المتقاعدين ممن لديهم سنوات خدمة طويلة في هذا المجال.

3--توزيع الافراد 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 الاستبيان

يتضح من الجدول (4) ان نسبة المتزوجين هي الاعلى بين المبحوثين إذ بلغت (67%) ونسبة الاخرى هي الاقل إذ بلغت (8%)، ويعكس ذلك جانباً من الاستقرار لدى الافراد المبحوثين في الجامعة المبحوثة، وبما يؤشر قدرتهم على الاسهام في إتمام متطلبات العمل الجامعي.

1- توزيع الأفراد المبحوثين تجاه المؤهل العلمي

الجدول (5) توزيع الافراد المبحوثين تجاه المؤهل العلمي

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

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان

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%)، ومرد ذلك التعليمات والإجراءات المحددة من الوزارة بخصوص نوع الشهادة وعددها في الجامعة المبحوثة.

5- توزيع الأفراد المبحوثين تجاه سنوات الخدمة الجدول (6) توزيع الأفراد 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 الاستبيان

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 (24-20-25) سنة فأكثر التي مثلت نسبة (25%) (33) على التوالي، مما يوفر لنا منطلقاً للقول بأن اغلب الأفراد المبحوثين لديهم سنوات خدمة جيدة في العمل وهذا ما يمكنهم للإجابة على فقرات استمارة الاستبيان.

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 الاستبيان مستخدمين في ذلك التوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية، ولتحقيق نوع من الاتساق مع متغيرات (الأسئلة) الدراسة والواردة في استمارة الاستبيان.

1 - وصف وتشخيص متغيرات ابعاد القيادة التمكينية

الجدول (7) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد القيادة التمكينية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستبيان										مؤشر البعد
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		اتفق لحد ما		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
*بعد الابتكار												
0,92	3,52	15	9	18,3	11	50	30	15	9	1,66	1	X1
0,89	3,56	5	3	6,66	4	11,66	7	48,33	29	28,33	17	X2
1,10	3,11	13,33	8	10	6	15	9	31,66	19	30	18	X3
0,97	3,39	11,11		11,65		25,55		31,66		19,99		مؤشر البعد
*بعد التكيف												
0,88	3,68	10	6	6,66	4	10	6	38,33	23	35	21	X4
0,86	3,95	8,33	5	13,33	8	16,66	10	28,33	17	33,33	20	X5

1,07	3,34	1,66	1	5	34	10	6	48,33	29	35	21	X6
0,93	3,65	6,66		8,88		12,22		38,33		34,44		مؤشر البعد
*بعد التعلم												
0,69	3,72	1,66	1	6,66	4	5	3	50	30	36,66	22	X7
0,85	3,59	-	-	5	3	15	9	48,33	29	28,19	10	X8
0,81	3,77	-	-	8,33	5	18,3	11	40	24	33,33	20	X9
0,78	3,69	0,55		6,66		12,76		46,11		33,88		مؤشر البعد
*تعزيز الشعور بمعنى العمل												
0,89	3,72	-	-	10	6	11,66	7	40	24	38,33	23	X10
0,84	3,61	-	-	11,66	7	10	6	46,66	28	31,66	19	X11
0,88	3,68	26,66	16	11,66	7	6	5	38,33	23	15	9	X12
0,87	3,67	8,88		11,10		9,22		41,66		28,33		مؤشر البعد
0,88	3,6	29,16		39,44		14,95		9,35		6,8		المؤشر الكلي

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS) (N= 60)
 يعكس الجدول (7) معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات أيضاً، اللذين بلغا (3.6) و(0,88) على التوالي.
 ويبدو من خلال ارتفاع أقيام هذين المعدلين أو ارتفاع أقيامهما بعامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشر (X6) الذي ينص (تمتلك ادارة الجامعة فهم وقراءة لمتغيرات بيئة العمل بمنظور الآخرين) إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذا المؤشر ما مقداره (83,33%) في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (6,6%) وكانت نسبة الحياد مقدارها (10%) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري قدره (1.070)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

2- وصف وتشخيص متغيرات ابعاد تنمية الموارد البشرية
 الجدول(8) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتنمية الموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستبيان										المقياس
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		اتفق لحد ما		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
*بعد التدريب												
0.88	3,68	10	6	6,66	4	10	6	38,33	23	35	21	X1
1,07	3,34	1,66	1	5	3	10	6	48,33	29	35	21	X2
0.89	3,72	-	-	10	6	11,66	7	40	24	38,33	23	X3
0,88	3,68	26,66	16	11,66	7	6	5	38,33	23	15	9	X4

0,93	3,60	9,58		8,33		9,41		41,24		30,83		مؤشر البعد
*بعد التحفيز												
1,10	3,11	13,33	8	10	6	15	9	31,66	19	30	18	X5
0,86	3,95	8,33	5	13,33	8	16,66	10	28,33	17	33,33	20	X6
0,84	3,61	-	-	11,66	7	10	6	46,66	28	31,66	19	X7
0,93	3,55	7,22		11,66		13,88		35,55		31,66		مؤشر البعد
*بعد التمكين												
0,85	3,59	-	-	5	3	15	9	48,33	29	31,33	19	X8
0,81	3,77	-	-	8,33	5	18,3	11	40	24	33,33	20	X9
0,89	3,56	5	3	6,66	4	11,66	7	48,33	29	28,33	17	X10
0,69	3,72	1,66	1	6,66	4	5	3	50	30	36,66	22	X11
0,81	3,66	1,66		6,66		112,49		46,66		32,49		مؤشر البعد
0,89	3,60	6,15		8,88		11,92		41,15		31,66		المؤشر الكلي

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS) N= 60

كما اشتمل الجدول السابق على جملة من المعدلات والانحرافات المعيارية، وتضمن الجدول (8) على شبهيّات لها أيضاً، ولكنها تخص هذه المرة تنمية الموارد البشرية ، ويتبين من خلال تفحص هذه المعدلات وجود رضا أو اتفاق عام من لدن المستبينة أراؤهم تجاه مؤشرات هذا المتغير أيضاً اللذين بلغا (3,60) و(0.89) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع أقيام هذين المعدلين أو ارتفاع أقيامهما بعامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشر (X11) والذين ينص (تعتمد الجامعة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين) إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذا المؤشر ما مقداره (86,66%)، في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (8,32%)، وكانت نسبة الحياد مقدارها (5%)، وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري قدره (0.69) ، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث

الجدول(9)معامل الارتباط بين القيادة التمكينية وتنمية الموارد البشرية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
القيادة التمكينية	تنمية الموارد البشرية
(0.628) **	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS

N=60

** معنوي عند مستوى 0.01

تشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين ابعاد القيادة التمكينية (البعد التفسيري) وتنمية الموارد البشرية (البعد المستجيب) وعلى مستوى المنظمة المبحوثة إذ بلغ المؤشر الكلي (0.628) عند مستوى معنوية (0.01) ، وبهذه القيمة تكون الفرضية الرئيسية للدراسة قد تحققت والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التمكينية وتنمية الموارد البشرية

رابعاً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة :

توضح معطيات الجدول (10) أن تنمية الموارد البشرية تتأثر بالقيادة الريادية وبمعامل انحدار (0.613) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (13.517) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05), ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية وفقا لقيمة (F) المحسوبة (53.585), وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4.001) وبدرجتي حرية (1.58) عند مستوى معنوية (0.05) ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير التفسيري على تفسير البعد المستجيب, وجاءت قيمته (65.1%) وهذا يعني أن التباين في تنمية الموارد البشرية تفسره ابعاد القيادة التمكينية .

الجدول (10) اثر ابعاد القيادة التمكينية في تنمية الموارد البشرية

المتغير التفسيري	ابعد القيادة التمكينية		R	F	
	B0	B1		المحسوبة	الجدولية
المتغير المستجيب					
تنمية الموارد البشرية	0.617	0.613	0.651	35.58	4.001

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS)
 $P \leq 0.05$
 $N = 60$

توضح معطيات الجدول (10) أن ابعاد القيادة التمكينية يتأثر بتنمية الموارد البشرية وبمعامل انحدار (0.613) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (13.517) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05), ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية وفقا لقيمة (F) المحسوبة (35.58), وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4.001) وبدرجتي حرية (1.58) عند مستوى معنوية (0.05) ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير التفسيري على تفسير البعد المستجيب, وجاءت قيمته (65.1%) وهذا يعني أن التباين في تنمية الموارد البشرية تفسره ابعاد القيادة التمكينية.

المحور الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين من خلال الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد القيادة التمكينية وتنمية الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة المبحوثة, وبهذه القيمة تكون الفرضية الرئيسية للدراسة قد تحققت والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التمكينية وتنمية الموارد البشرية.
2. توضح نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات البحث الحالي المستقلة والمعتمدة ان ابعاد القيادة التمكينية تؤثر بتنمية الموارد البشرية, وهذا يعني أن التباين الذي يمكن ان يتحقق في تنمية الموارد البشرية تفسره ابعاد القيادة التمكينية.
3. تبين من خلال الدراسة النظرية ان القيادة التمكينية تعد الركن الاساسي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة وتعد بمثابة المؤشرات الاكثر ملائمة واهمية وذات جدوى وتمكين العاملين في مكان العمل وتهدف الى تحقيق النجاح في كافة اعمالها.
4. اوضحت نتائج الدراسة ان الجامعة المبحوثة لديها اهتمام مقبول بتطبيق ابعاد القيادة التمكينية وذلك من اجل مواكبة التغييرات المحيطة بها والعمل تحسين واقع الاجراءات التنظيمية بالشكل الذي يعزز تنمية الموارد البشرية.
5. ان تنمية الموارد البشرية تهدف الى تحديد وتنمية المهارات, والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك وتوعية الافراد العاملين بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته
6. تعكس نتائج الدراسة بإمكانية اعتماد القيادة التمكينية وأبعادها المتعددة في تنمية الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة.

ثانياً : التوصيات

1. ضرورة تعزيز واقع أبعاد القيادة التمكينية في مكان العمل وبالطريقة التي تسمح للقائمين على الجامعة المبحوثة بتنمية الموارد البشرية فيها والارتقاء بقدراتها ومهاراتها وإمكانياتها نحو الأفضل.
2. تهتم إدارة الجامعات المبحوثة بمواردها الفكرية وتطوير قدراتها لأداء العمل بكفاءة وفاعلية وذلك لأهمية هذا المورد في قيادة الجامعة, وتوجيه الاهتمام بتوفير أحدث مستلزمات العمل من معدات وأجهزة حديثة ومتطورة.
3. أن تتعاون الجامعة المبحوثة مع الجامعات الأخرى في عقد ورش العمل ذات الصلة بالتعرف على الوسائل التي يمكن من خلالها تحسين مستويات القيادات الأكاديمية فيها وبما يخدمها في مجال تحقيق متطلبات التشارك المعرفي لها.
4. أن تعمل إدارة الجامعة المبحوثة على منح الصلاحيات اللازمة للقيادات الإدارية والعلمية فيها واللازمة لتغيير أهدافها وبما يتناسب مع رؤية الجامعة ورسالتها وبما يتيح لتلك القيادات المرونة في إجراء التغييرات التي تناسبها

5. توفير المناخ التنظيمي والأكاديمي المناسب لممارسة أبعاد القيادة التمكينية وأدوارها من قبل العاملين الذين يتوسم فيهم السمات القيادية وذلك لكي يكونوا مصدرًا من مصادر استدامة العمل القيادي في الجامعة بدلاً من الاعتماد على توظيف القادة من خارجها.
6. ضرورة الاستفادة من أبعاد العلاقة والمضامين التي أفرزها البحث بين أبعاد القيادة التمكينية وتنمية الموارد البشرية وذلك بتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية فيها

المصادر

1. أفندي عطية حسين :تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
2. بوزان ، فاضل صالح، (2014) ، دور تنمية الموارد البشرية في تقييم الاداء في شركات التأمين، مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية، جامعة بغداد، العدد (209)
3. الدريدي، احمد اسماعيل، (2018)، الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية العلوم والآداب بجامعة طبرجل ، السعودية، العدد(1)
4. الدعيمي، وليد عباس(2019) ، دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسات الصحية، دراسة تحليلية اعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء المقدسة، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (30)
5. ديسلري، ترجمة، محمد سيد احمد، (2003) ،إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.
6. الروبي، وآخرون، عبد العزيز مرزوق، ايناس العباسي، (2017)، أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، العدد(3).
7. سماح شعبان أحمد عودة-أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين (2012) ، رسالة ماجستير -الجامعة الإسلامية غزة-كلية التجارة
8. سيف، سامية غالب، ومقبل ، بشرى عبدة، (2022) ، اثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمدينة تعز ، مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية ، العدد(27).
9. عادل، امام حامد، خليل حسن محمود علي، عابد، ايهاب لطفي عبد العال، (2021)، توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير ، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، العدد(1)، المجلد(2)
10. عبد المعطي عساف (2009) التدريب وتنمية الموارد البشرية-دار زهران للنشر والتوزيع، - عمان ، الأردن
11. الغزواني، نجم عبدالله، وجواد، عباس حسين،(2010)، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوردي العملة للنشر ،عمان،الأردن.
12. غربي، علي، سلاطينة بلقاسم ، قيره اسماعيل، (2002) تنمية الموارد البشرية، المجتمع العربي التحديات الراهنة وأفاق المستقبل، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ،
13. الفاتح، محمد المغربي، ومحمود بشير، (2016) ، ادارة الموارد البشرية ط1 جامعة القرآن الكريم والعلوم الاسلامية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
14. قوبع خيرة-تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية(2011-) رسالة ماجستير ، تسيير الموارد البشرية-جامعة أبي بكر بلقايد.
15. الكلالدة ، طاهر محمود ، (2008) تنمية وإدارة الموارد البشرية ، عمان، الاردن
16. كمال ببرر :إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2000 ، ط 1.
17. الكواز، عدي غانم، وسالم، محمد مقداد (2014) ، قيادة التمكين لدى مديري التربية الكشفية في كلية واقسام التربية الرياضية بجامعة الموصل، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد (20) ، العدد(65)
18. محمد سمير أحمد-(2009) ، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية-دار المسيرة للنشر والتوزيع، - عمان-الأردن.
19. محمد عبده حافظ، (2011) -صيانة الموارد البشرية- دار الفجر للنشر والتوزيع- القاهرة-مصر

20. مرزوق، عبدالعزيز علي واخرون (2017) اثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية . المعاصرة، العدد (3)
21. منصور بن زاهي، محمد الشايب الساسي، (2004) التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، يومي 9 و 12 مارس 2004 .
22. نعيمة برك-تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة-الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، (2014)، العدد (12).
23. Agbor, Emmanuel, 2008. " Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", Journal of Strategic Leadership, Vol. (1), Iss. (1), (pp. 39-45). strategy directors a missing link?", California Management Review. 51 (3)
24. Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. Journal of Leadership & Organizational Studies, 1–20.
25. Argote, Linda, 2011. " Organizational learning research: Past, present and future", Journal (Management Learning 42(4), (pp.439-446).
26. Bäcklander, G. (2019). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. Creativity and Innovation Management, 28(1), 42-60.
27. Bodner, S. L. (2005). Design and empirical analysis of a model of empowering leadership. University of North Texas.-Sonal, J.& Sangeeta, j., & Vivek, S., (2019), Empowering Leadership Behavior-An Empirical Study with Special Reference to Selected Service Sector in India, Advances in Management, Vol. 12 (1)
28. Cheng, H., Niu, M. S., & Niu, K. H. (2014). Industrial cluster involvement, organizational learning, and organizational adaptation: an exploratory study in high technology industrial districts. Journal of Knowledge Management, 18(5), 971-990.
29. Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. The Leadership Quarterly, 30(1), 34-58.
30. Erkutlua, H. & Ghafrab, J., (2015), Development of A Sustainable Competitive Advantage Model Based on Balanced Scorecard, International Journal of Asian Social Science, 5 (5)
31. Guo, Jiajun, & Dilley, Anna E., & Gonzales, Richard, 2016. " Creativity and Leadership in Organizations: A Literature Review", Theories - Research - Applications, Vol. 3, Issue 1, (pp.127-151).
32. Jacobs, H. (2015). Empowering Leadership Strategies for a Changing World. Jacobs Branding Graphics & Website Designs
33. Khorshidi, Seyed A., & abdoli, Farzanehseifi, & khorshidi, Seyed A., 2013. "Identify Factors Affecting Organizational Creativity: A literature review" , International Research Journal of Applied and Basic Sciences, ISSN 2251-838X / Vol, 4 (5), (pp. 1214-1220)
34. Minseo Kim & Terry A. Beehr (2018) Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?, ISSN: 0958-5192 (Print) 1466-4399
35. Muzzio, Henrique, & Júnior, Fernando Gomes Paiva, 2018. "Organizational Creativity Management: Discussion Elements", ANPAD, RAC, Rio de Janeiro, v. 22, n. 6, art. 6, (pp. 922-939).
36. Nesbit, Paul Lester, & Lam, Elman, 2014. "Cultural Adaptability and Organizational Change: A Case Study of a Social Service Organization in Hong Kong", Contemporary Management Research Pages 303-324, Vol. (10), No. (4), (pp.303-324).
37. Orsato, Renato J., & Barakat, Simone R., & de Campos, José Guilherme F., 2017. " Organizational adaptation to climate change: learning to anticipate energy disruptions", International Journal of Climate Change Strategies & Management, Vol. (9), Iss(5), (pp. 626-644).
38. Potter, Paula W., 2014. " Organizational Adaptation: Interorganizational Relationships and Environmental Uncertainty", Journal of Business and Economics, ISSN 2155-7950, USA, Volume 5, No. 6, (pp. 896-903).
39. Raguž, Ivona Vrdoljak, & Zekan, Senka Borovac, 2015. " The Role Of Leadership In Organizational Adaptation Process", journal management and organization, JEL classification: M21, (pp.596-609).
40. Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development, 3(10), 206-212.

41. Uhl-Bien, M., & Marion R., & McKelvey B., 2007. " Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era", LeadershQ. 18(pp.293-318)
42. Vaccaro, Ignacio G., & Jansen, Justin J. P., & Van Den Bosch, Frans A. J., & Volberda, Henk W., 2012. "Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size", Journal of Management Studies 49:1m(pp.28-51).
43. Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. Organizational behavior and human decision processes, 124(2), 150-164.

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 دور أبعاد القيادة التمكينية في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جيهان الاهلية/دهوك ، وتعدّ هذه الاستمارة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وسيكون لمشاركتم 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 ترونه مناسباً في سلم التأثيرات.
 2. يرجى عدم ترك أي عبارة دون الإجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحيتها للتحليل.
 3. الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة بحسب المقياس.
- أولاً: البيانات الشخصية**
1. الجنس: ذكر () ، أنثى () .
 2. العمر (30-39) ، (40-49) ، (50-59) ، (60 فما فوق) .
 3. الحالة الاجتماعية: متزوج () ، اعزب () ، أخرى () .
 4. التحصيل الدراسي: دكتوراه () ، ماجستير () ، بكالوريوس () .
 5. مدة الخدمة: 6-9 () ، 10-14 () ، 15-19 () ، 20-24 () ، 25 فأكثر () .

ثانياً: الفقرات الخاصة بأبعاد القيادة التمكينية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
*بعد التعلم						
1.	تعتمد ادارة الجامعة على أسلوب تبادل الخبرات والمعلومات والمعرفة بين كوادرها التدريسية والوظيفية .					
2.	تدعم ادارة الجامعة سعي العاملين وفرق العمل للتعلم والاستفادة من المعرفة الضمنية والصريحة المتاحة					
3.	تتيح ادارة الجامعة اقامه ورش للتعلم ومناقشة التجارب والخبرة والمعرفة المتركمة لأجل تحسين الاداء					
* بعد التكيف						
4.	تمتلك ادارة الجامعة قدرات متميزة لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية					
5.	تمتلك ادارة الجامعة سيناريوهات وبدائل استراتيجية للتعامل مع الظروف البيئية المتنوعة وغير المتوقعة					
6.	تمتلك ادارة الجامعة فهم وقراءة لمتغيرات بيئة العمل بمنظور الآخرين.					
* بعد الابتكار						
7.	تشجع ادارة الجامعة العاملين على الإتيان بالأفكار الابتكارية الجديدة وتبنيها					
8.	تشجع ادارة الجامعة ملاكاتها التدريسية والوظيفية على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل					
9.	تعتمد ادارة الجامعة على الأفكار المبتكرة في مواجهة المشكلات الطارئة					
* تعزيز الشعور بمعنى العمل						
10.	تحرص ادارة الجامعة على توضيح مدى الترابط بين تحقيق اهداف العاملين وتحقيق اهداف الجامعة ككل.					

11.	تؤكد ادارة الجامعة على اهمية عمل العاملين لتحقيق الفعالية الكلية للجامعة				
12.	تقوم ادارة الجامعة بتعزيز فرص المشاركة في اتخاذ القرارات				

ثالثا : الفقرات الخاصة بتنمية الموارد البشرية

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
* التدريب						
1.	تحرص الجامعة على عقد دورات تدريبية نوعية لتطوير قدرات العاملين					
2.	تسعى الجامعة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة العالية لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات التدريبية .					
3.	يساهم التدريب في الجامعة في مواكبة التطورات التكنولوجية في اساليب العمل الحديثة .					
4.	تساهم البرامج التدريبية في الجامعة في زيادة واثراء عنصر التحفيز لدى العاملين .					
* التحفيز						
5.	يتلاءم الاجر الذي يتقاضاه العاملين في الجامعة مع العمل الذي يشغلونه .					
6.	تعمل الجامعة على تخصيص حوافز مشجعة الاعمال الاضافية خارج ساعات العمل الاضافية					
7.	تهتم الجامعة بالجوانب المعنوية فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع, التقدير, الاعتراف) .					
* التمكين						
8.	تحرص الجامعة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين اولاً بأول					
9.	تعمل الجامعة على توفير المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي وثقة الإدارة العليا بهم					
10.	تسعى الجامعة لزيادة استعداد الأشخاص لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم					
11.	تعتمد الجامعة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين					