



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Empowerment of workers and its role in reducing the risks of training:
An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the
Nineveh Health Department**

Mahmoud Thanoun Younis*, Roaa Ahmed Ibrahim

College of Administration and Economics, Tikrit University

Keywords:

*Empowering employees, Training risks,
Nineveh Health Department.*

Article history:

Received 02 May. 2023
Accepted 03 May. 2023
Available online 30 Aug. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:



Mahmoud Thanoun Younis

College of Administration and Economics,
Tikrit University

Abstract: The research aims to identify the role of empowering workers in reducing training risks. Therefore, the researcher sought through his research to show how he can apply the empowerment of workers in reducing the risks of training, and testing the correlation and influence in the relationships between the two variables, the research problem was embodied by answering the following question: (What is the role of Tamkeen in reducing the risks of training in the Nineveh Health Department)? Based on this question, the research has occupied great importance through the studied phenomenon of reducing the risks of training in the department under research by empowering workers, which has become a necessary requirement for the Nineveh Health Department, as it used the descriptive approach to describe the data collected from the respondents, and the analytical approach for the purpose of analysis, and the questionnaire was adopted as a major tool in the collection of data and information and distributed to workers in the center of the Nineveh Health Department, which amounted to (234) valid for statistical analysis, and the research concluded For many results, the most important of which is the existence of a correlation and a moral impact enabling workers to reduce training risks, the researcher reached through analysis and testing a set of conclusions, the most important of which was the existence of a correlation and moral impact to enable workers to reduce training risks.

تمكين العاملين ودوره في الحد من مخاطر التدريب: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى

روى احمد ابراهيم

محمود ذنون يونس

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على دور تمكين العاملين في الحد من مخاطر التدريب. لذلك سعى الباحث من خلال بحثه لإظهار كيف يُمكنه تطبيق تمكين العاملين في الحد من مخاطر التدريب، واختبار الارتباط والتأثير في العلاقات بين المتغيرين، تجسدت مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال الآتي: (ما هو دور تمكين في الحد من مخاطر التدريب في دائرة صحة نينوى)؟، وانطلاقاً من هذا السؤال فقد احتل البحث أهمية كبيرة من خلال الظاهرة المدروسة المتمثلة في الحد من مخاطر التدريب في الدائرة قيد البحث من خلال تمكين العاملين والتي أصبحت مطلباً ضرورياً لدائرة صحة نينوى، إذ استعمل المنهج الوصفي لوصف البيانات التي تم جمعها من المستجيبين، والمنهج التحليلي لغرض تحليلها، واعتمد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات ووزعت على العاملين في مركز دائرة صحة نينوى والتي بلغت (234) صالحة للتحليل الإحصائي، وخلص البحث للعديد من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين تمكين العاملين في الحد من مخاطر التدريب، توصل الباحث من خلال التحليل والاختبار إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين لتمكين العاملين في الحد من مخاطر التدريب.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، مخاطر التدريب، دائرة صحة نينوى.

المقدمة

المورد البشري هو الأساس والمورد المهم الأول الذي يجب على المنظمة التركيز عليه ومراعاته عند تحديد الأهداف المستقبلية وتحقيقها، ومن أجل استعمال المورد البشري لتحقيق مخرجات نهائية عالية الجودة وتحقيقها، يجب أن يكون لدى المنظمة القدرة على تنمية الولاء وغرسه والرغبة في المساهمة بالأهداف التنظيمية من قبل العاملين، مع توجيه جهود العاملين لتحقيق الأهداف المحددة، يدفع إدارة المنظمة إلى توفير أساليب إدارية مختلفة واتباعها تساعد في تمكين العاملين من الالتزام من خلال العمل الجاد على أمل أن يؤدي هذا إلى تجنب المخاطر التي من الممكن حدوثها أثناء تنفيذ المهام، تفتقر الكثير من المنظمات الصحية في العراق إلى ندرة الدراسات والبحوث المتعلقة بالمتغيرات الإدارية المعاصرة، فعدم توافر المورد البشري في المنظمات بما في ذلك المتغيرات (تمكين العاملين، مخاطر التدريب) يمثل معضلة البحث الحالي، إذ يعني حرمان المنظمات الصحية من فرصة الاستفادة من بياناتها ودورها في تحقيق التميز والتميز، ومن ثم تحسين الأداء.

المحور الأول: الإطار العام للبحث

أولاً. مشكلة البحث: باتت مشكلة المنظمات اليوم مقاومة مراحل التطور التي حدثت لدى المورد البشري، فأنها شحيحة وخاصة في قطاع الصحة، ويشمل المعرفة التامة والاسترداد الكامل، أن العاملين بالمنظمة الصحية هم الأكثر عرضة لعدم الانتباه وقلة التركيز مما يؤثر سلباً على أدائهم في العمل، وضعف علاقاتهم الاجتماعية، وبعض الافتقار إلى الثقة بالنفس، فضلاً عن تجنب التعمق في تجاربهم وعواطفهم والتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم، مما يجعلهم منفصلين عن اللحظة وبعيداً عن

الواقع، وبيتعدون عن أية تجارب جديدة، فضلاً عن استعمال تمكين العاملين للحدّ من مخاطر التدريب التي تمثل العمود الفقري للعمل، وما يصاحب ذلك من تأثير على المنظمة بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص، لأن هذه المخاطر تعيق تحقيق الأهداف التي تضعها المنظمة تأمل الإدارات جميعها في تحقيق الأهداف بأقل خسارة. واتساقاً مع ما تقدم فإن السؤال الرئيس للبحث الحالي والذي يمثل مشكلة البحث الميدانية هو

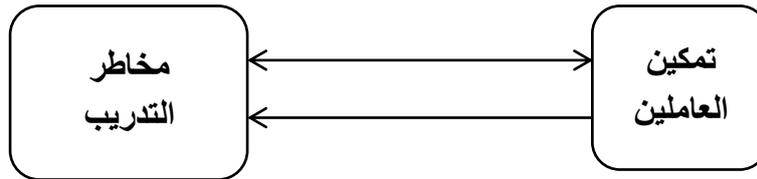
"ما هو دور تمكين العاملين الحدّ من مخاطر التدريب في دائرة صحة نينوى؟"

ثانياً. أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث من خلال الآتي:

1. تسليط الضوء على واقع تمكين العاملين في مركز دائرة صحة محافظة نينوى.
2. بيان أهمية تمكين العاملين ودورها في فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحليلها.
3. يسعى البحث إلى محاولة قياس متغير الحدّ من مخاطر التدريب وتشخيصها في مركز دائرة صحة نينوى.

ثالثاً. أهداف البحث: هدف البحث إلى التعرف على تمكين العاملين ودوره في الحدّ من مخاطر التدريب في مركز دائرة صحة محافظة نينوى، فضلاً عن الأهداف الفرعية والتي تتمثل بالآتي:

1. معرفة طبيعة توفر تمكين العاملين في المنظمة المبحوثة.
 2. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي قد تقيد جهود المنظمة قيد البحث (مركز دائرة صحة محافظة نينوى) في تقييم العمل الحالي وتقويمه وتطويره.
- رابعاً. مخطط البحث الافتراضي:**



خامساً. فرضية البحث:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين والحدّ من مخاطر التدريب.
 2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تمكين العاملين والحدّ من مخاطر التدريب.
- خامساً. منهج البحث واداته:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة مشكلة البحث من أجل تحقيق أهدافه، ومن أجل الحصول على البيانات الأولية فقد اعتمد البحث بشكل أساسي على الاستبانة لقياس أبعاد البحث. وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة) (اتفق) (محايد) (لا اتفق) (لا اتفق بشدة) وفق أوزان (1,2,3,4,5). وتضمنت الاستبانة محورين رئيسيين: المحور الأول تضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة البحث والبالغ عددها (4) متغيرات وهي (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). أما المحور الثاني فقد تناول أبعاد تمكين العاملين وتضمن (5) فقرات لقياسها، ومخاطر التدريب وتضمن (5) فقرات لقياسها. وتم توزيع (243) استبانة على العاملين في مركز الدائرة المبحوثة واسترجع (240) استبانة منها (234) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

سادساً. اختبار أداة البحث: للتحقق من صدق وثبات مقياس البحث، خضع المقياس لمجموعة من الاختبارات، فقد تم عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال نظرية

المنظمة والسلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، بهدف التأكد من صحة الاستبانة الخاصة بقياس متغيرات البحث، وقد اخذ الباحث بما ابدوه من ملاحظات وتعديلات علمية او لغوية تتعلق بصياغة فقرات الاستبانة. ومن من أجل الوصول إلى استبانة فعالة والتحقق من جودة تصميمها وقدرتها على إعطاء نتائج دقيقة وكذلك التأكد من صحة الأبعاد والفقرات ومدى ملاءمتها للغرض الذي خُصصت من أجله، وقد أُستطلعت آراؤهم وأخذت ملاحظاتهم كلها عنها بعد أن أدخلوا عدداً من التعديلات، التي ساهمت في تعزيز قدرة الاستبانة على دراسة عنوان البحث، لا سيما الإتفاق على فقراتها كانت بنسبة (96.26%)، تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا على مستوى العينة الكلية وعلى مستوى أبعادها الفرعية، والنتائج معروضة في الجدول رقم (1).

الجدول (1): اختبار ثبات الاستبانة

المتغير	العبارات	معامل ألفا كرونباخ لكل بعد α_i	معامل ألفا الطبقي للأبعاد مجتمعة α_{st}
تمكين العاملين	X11-X15	0.75	0.95
مخاطر الاستقطاب	Y11-Y15	0.80	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يوضح الجدول رقم (1) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد ومعامل ألفا الطبقي للأبعاد مجتمعة، في المؤسسة المبحوثة، إذ تشير النتائج إلى أن قيمة معامل ألفا الطبقي بلغت قيمته (0.95) وهي أكبر من (0.70)، يقيس الاستبيان المصمم في الواقع متغيراته بشكل متنسق وموثوق من حيث قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد البحث، والتي تجاوزت في الغالب القيمة المقبولة (60%)، وهذا يدل على قوة ثبات الاستبانة بشكل عام.

سابعاً. وصف المنظمة المبحوثة: تعد دائرة صحة نينوى من دوائر الصحة العراقية التابعة إلى وزارة الصحة، تقع في مركز محافظة نينوى، تأسست دائرة صحة نينوى في عام 1922 سميت (رئاسة صحة لواء الموصل)، كانت قبل هذا عبارة عن مستشفيات وطبائبات تدار من قبل وزارة المعارف، وفي عام 1983 تحول اسم رئاسة صحة نينوى إلى دائرة صحة نينوى وتم تحويل منصب رئيس الصحة إلى منصب مدير عام الصحة ويتكون الهيكل التنظيمي الحالي لدائرة صحة نينوى من الأقسام والشعب.

ثامناً. وصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة: تم اعتماد أسلوب العينة العشوائي للعاملين في المنظمة المبحوثة والبالغ عددهم (234) فرداً يبين الجدول رقم (2) عرض تفصيلي لخصائص أفراد العينة وفقاً للبيانات التي قدموها من خلال إجاباتهم عن استبانة البحث.

الجدول (2): نتائج التحليل الوصفي للمعلومات التعريفية

النوع الاجتماعي			
أنثى		ذكر	
العدد	%	العدد	%
143	61	91	39

الفئة العمرية									
أقل من 30 سنة		31 - 40 سنة		41 - 50 سنة		51 سنة فأكثر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
77	33	80	34	53	23	24	10		
المؤهل العلمي									
اعدادية		دبلوم		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
26	11	87	37	94	40	21	9	6	3
عدد سنوات الخدمة									
5 فأقل		6 - 10		11 - 15		16 - 20		21 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
72	31	47	20	57	24	33	14	25	11

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

- وبناء على نتائج الجدول رقم (2)، جاءت نتائج وصف المبحوثين على النحو الآتي:
- النوع الاجتماعي:** كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، إذ بلغت نسبة الذكور (61%) وبعدها (143)، أما الإناث فقد بلغت نسبتهن (39%) وبعدها (91)، وهذا يشير إلى أن النسبة الأكبر من العاملين في دائرة صحة نينوى هم من الذكور.
 - الفئة العمرية:** أظهر البحث أن أعلى نسبة من العينة المبحوثة بلغت (34%) هم من العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين (31 - 40 سنة) بلغ عددهم (80) عامل، هذا يدل على أن الدائرة تتبع إجراءات توظيف جيدة.
 - المؤهل العلمي:** إن أعلى نسبة من العاملين المبحوثين هم من الذين يحملون شهادة البكالوريوس وبنسبة بلغت (40%) وبلغ عددهم (94) عاملاً، تشير هذه النتيجة إلى أن العينة لديها المعرفة الكافية للإجابة على محتوى الاستبيان للفقرات وكيفية الإجابة عليه.
 - عدد سنوات الخدمة:** أظهرت النتائج مدة الخدمة أن نسبة عينة العاملين ممن لديهم خدمة بحدود سنوات (5 فأقل) هم الفئة الغالبة، بلغت نسبتهم (31%) وبلغ عددهم (72)، وتشير هذه النتيجة إلى أن المنظمة المبحوثة لديها توجه نحو كوادرها الشبابية في إنجاز أعمالها.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. تمكين العاملين:

- 1. مفهوم تمكين العاملين:** إن كلمة تمكين في اللغة العربية ترجع إلى الفعل (مكن) أي جعله قادراً على الشيء، أو تعني إعطاء السلطة والحكم (ابن منظور، 2013) يعرف قاموس أكسفورد عملية تمكين العاملين بأنها "العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن".
هو عبارة عن إجراءات تمنح من خلالها الحرية والإستقلالية والصلاحيات المختلفة للعاملين في إتخاذ القرارات، والمساهمة في وضع الخطط التي تؤثر على وظائفهم من خلال استعمال قدراتهم في تحسين أداء المنظمة (رقيعي وآخرون، 2022: 28).
- إكساب العاملين القدرة على ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية في العمل، من خلال تدريبهم على القيام بالوظائف والمهام الموكلة إليهم، مما يساهم في تنمية روح ريادة الأعمال لديهم

(كزعي، كرينح، 2020: 17). فتعزيز مهارات العاملين ليكون لديهم القدرة على الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير، ولهم حرية التصرف في الأمور التي تواجههم أثناء ممارسة واجباتهم، فضلاً عن مشاركتهم الكاملة في القرارات المتعلقة بعملهم (عبدالوهاب، 2022: 24).

يؤكد (صلاح الدين وآخرون، 2022: 22) بأن تمكين العاملين هو العملية التي يتم من خلالها منح الحرية والاستقلالية والسلطات المختلفة للعاملين في اتخاذ القرار، والمساهمة في وضع خطة تؤثر على وظائفهم بتوظيف امكاناتهم لتحسين أداء المنظمة، من جهة أخرى يعرف (حمد، 2022: 37) تمكين العاملين بأنه نشاط اختيار العمالة المؤهلة جسدياً وعملاً لمنح جزء من السلطات والصلاحيات وإعطائهم مساحة أكبر للمشاركة وحرية إنجاز العمل مع ضرورة بناء تنظيمي داعم وتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق ثقافة مراقبة الذات وترسيخها، لزيادة فاعلية وتسويق الخدمات وكفاءتها. ويرى الباحث بأن تمكين العاملين هو الوسيلة التي تتبلور في كونيتها اليقظة التنظيمية للعاملين والتي تساعدهم بالقيام بأداء المهام بدون خوف.

2. أهمية تمكين العاملين: واليقظة لها فوائد عدة يمكن تحديدها على النحو الآتي:

أ. يؤدي تمكين الموظفين إلى جعل الموظفين مسؤولين ومسؤولية كاملة عما يتم القيام به، وهذا يجعل القادة مجبرين على تعلم التخلي عن السيطرة (Andika & Darmanto, 2020: 242).

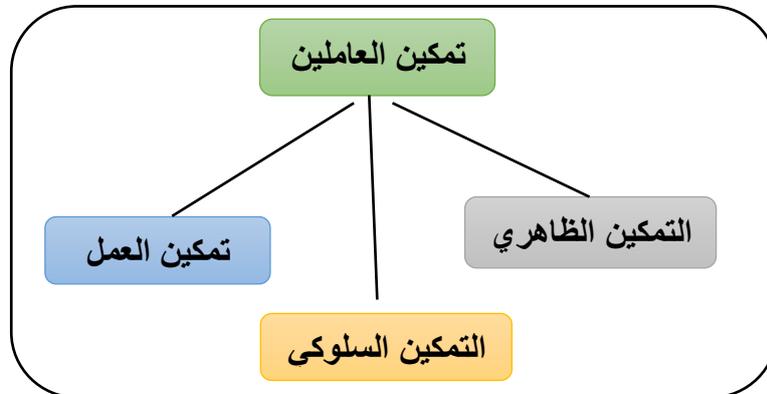
ب. يُنظر إلى العاملين على أنهم شركاء، نظراً للاستقلالية في اتخاذ المبادرة والابتكار، وتأييد العمل الجماعي (Badjie et al.2020:697).

3. أنواع تمكين العاملين: وقد قسم (Suominen, 2005) تمكين العاملين على ثلاثة أنواع هي: (صلاح الدين وآخرون، 2022: 23)

أ. **التمكين الظاهري:** يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه وتوضيح وجهة نظره في الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها، والمشاركة في صنع القرار هي المكون الأساسي لعملية التمكين الظاهري.

ب. **التمكين السلوكي:** يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشاكل وتعريفها، وكذلك جمع البيانات حول مشاكل العمل والمقترحات لحلها، ومن ثم تعليم المهارات الفردية الجديدة التي يمكن توظيفها في أداء العمل.

ج. **تمكين العمل بالنتائج:** وتشمل قدرة الفرد على تحديد طرق حلّ المشاكل، وكذلك قدرته على التحسين والتغيير في طريقة أداء العمل بشكل يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة.



الشكل (6): أنواع تمكين العاملين

المصدر: كزعي، أسية، كرينح، هالة (2020).- تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، صفحة 110.

ثانياً. مخاطر التدريب:

1. مفهوم التدريب: هي القضايا التي تؤثر على جودة التدريب والتطوير في المنظمات، وتشمل هذه مدى التغيير في البيئة الخارجية، ومستوى التغيير الداخلي، وإمكانية الوصول إلى المهارات المناسبة داخل القوى العاملة الحالية والمستوى الذي تنظر فيه الإدارة إلى التعليم كعامل مشجع في مكان العمل (Akpaniteaku, 2019: 28). أثبتت وظيفة تدريب الموارد البشرية أنها واحدة من أكثر المجالات ضعفاً لتقليل حجمها أو الاستغناء عنها عندما تكون المنظمة في أزمات أو تبحث عن وفورات في الكفاءة، وأحد الأسباب هو أنه من الناحية المالية، كثيراً ما يتم التعامل مع توفير التدريب والأنشطة ذات الصلة على أنها إحدى النفقات التي يمكن التنازل عنها دون التضحية بالمنتج أو الخدمات الأساسية للمنظمة (Hammond & Churchill, 2018: 69). تشير مخاطر التدريب إلى ألا يمكن للتدريب تلبية المطالب الفعلية للعاملين بسبب الجهل بتدريب العامل أو القصور في تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم آثار التدريب وبعض الجوانب الأخرى (Yuanzhe, 2013: 442). يعد التدريب عاملاً مهماً لتعزيز الأداء التنظيمي والإستراتيجية الرئيسية للتأثير على الاحتفاظ بالعاملين، ومع ذلك، لا يوجد استثمار كافٍ في ممارسات التدريب لأن بعض المديرين يرون أن التدريب يمثل مخاطرة باهظة الثمن (Elsafty & Oraby, 2022: 58). يمكن تعريف مخاطر التدريب إجرائياً هي عدم وجود إرتباط وتناسق مابين العاملين من جهة، والبرامج والخطط التدريبية من جهة أخرى، نتيجة رداءة نوعية التدريب والأفكار غير الملائمة للمدراء حول نتائج التدريب.

2. أهمية مخاطر التدريب:

أ. تمكن من تحديد طريقة مستقلة خاصة بالمنظمة لتحديد المخاطر وتحسين إدارتها.
ب. الإدارة الشاملة تجعل من الممكن للمنظمات إمتصاص مستوى أعلى من المخاطر، والافادة من التنوع وتقليل أوجه القصور الملازمة لتشتت المخاطر بين الإدارات أو المجالات المختلفة (González, 2020: 112).

3. أنواع مخاطر ممارسات إدارة الموارد البشرية: اوضح (Mitrofanova et al., 2017: 701) إن

المخاطر الأكثر شيوعاً في تدريب الموارد البشرية بالمنظمة هي:
(1) عدم وجود ارتباط بين التدريب وتقييم النتائج. (2) لا يسهم هيكل وثقافة المنظمة في تحقيق المعرفة المكتسبة. (3) عدم وجود علاقة بين التدريب وإجراءات إصدار الشهادات. (4) الاستثمارات المتعلقة بالتدريب لا تحقق العائد المتوقع. (5) فصل العامل بعد اجتيازه البرنامج التدريبي. (6) عدم امتثال أهداف التدريب لاحتياجات المنظمة. (7) رداءة نوعية التعليم (انخفاض تأهيل المدربين، تدني جودة وحدات التدريب، مجموعة محدودة من أشكال التدريب). (8) أفكار غير ملائمة للمديرين حول فرص برامج التدريب ونتائجها.

4. خطوات إدارة مخاطر التدريب: يوفر هذا الإطار بنية تحتية لإدارة المخاطر بحيث يقوم كل مستوى من مستويات المنظمة بتنفيذ عناصر إدارة المخاطر المنظمة الثمانية. وفقاً لهذا الإطار، فإن مكونات إدارة المخاطر هي (3: Saeidi et al.2019):

- أ. **تحديد البيئة الداخلية:** وهي أساس المكونات الأخرى جميعها، يتضمن العديد من المتغيرات مثل قابلية المنظمة للمخاطرة، فلسفة إدارة مخاطر إدارة الموارد البشرية، تطوير كفاءة المنظمة والقيم الأخلاقية للعاملين، وكيف يحدد المدير المسؤولية والسلطة في المنظمات.
- ب. **تحديد الهدف:** إنها عملية لتحديد الأهداف التي تتماشى مع قابلية المنظمة للمخاطرة ورسالتها.
- ج. **تحديد الحدث:** وهو ما يعني تحديد كل من المخاطر والفرص التي تؤثر على تحقيق أهداف الجهة من البيئة الداخلية والخارجية.
- د. **تقييم المخاطر:** يسمح للمنظمة بالنظر في تأثير الأحداث واحتمالية وقوعها وتحليل المخاطر باستخدام المناهج الكمية والنوعية، يفحص الآثار الإيجابية والسلبية للأحداث المحتملة في أنحاء المنظمة جميعها.
- هـ. **الاستجابة للمخاطر:** يجب أن تختار الإدارة ردة الفعل المناسب (تجنب، تقليل، قبول، تقاسم المخاطر) الذي يتماشى مع تحمل المنظمة للمخاطر ورغبتها في المخاطرة.
- و. **أنشطة الرقابة:** تشمل السياسات والإجراءات التي تساعد المدير على ضمان تنفيذ استجابات المخاطر بشكل فعال على مستويات المنظمة جميعها.
- ز. **المعلومات والاتصال:** وهذا يعني أن المعلومات تصل إلى العاملين في شكل وإطار زمني مما يساعدهم على أداء دورهم ومسؤوليتهم فيما يتعلق بإدارة مخاطر ممارسات إدارة الموارد البشرية والأنشطة الأخرى.
- ح. **المراقبة:** تتم مراقبة عملية إدارة مخاطر ممارسات إدارة الموارد البشرية وأنشطتها من خلال تقييمات منفصلة أو أنشطة إدارة مستمرة أو كليهما وإجراء التعديلات حسب الضرورة.

المحور الثالث: نتائج البحث الميدانية

ملاحظة: جميع الجداول الواردة في هذا المحور تم إعدادها من قبل الباحثين، بناء على نتائج التحليل الإحصائي

أولاً. وصف وتشخيص اجابات المبحوثين عن متغير تمكين العاملين: تؤشر نتائج الجدول رقم (3) إلى أن بُعد تمكين العاملين تمثل بالفقرات الفرعية (15X-11X)، وبنسبة بلغت (62%) من المبحوثين نحو الاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (13%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (25%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.58) وإنحراف معياري (0.93) وبمعامل إختلاف (26%) وشدة إستجابة (72%)، إذ أسهمت الفقرة (X15) بأعلى نسبة إتفاق بلغت (71%) بوسط حسابي (3.73) وإنحراف معياري (0.93) وشدة استجابة (75%) التي تنصُّ على (تتبع إدارة المنظمة كل ما يتم تمكينه في مجال العمل)، وجاءت أقل الإسهامات من الفقرة (X12) بنسبة بلغت (57%) وبوسط حسابي (3.51) وإنحراف معياري (0.90) وشدة إستجابة (70%) التي تشير إلى أن (تفوض إدارة المنظمة الصلاحيات بالقدر الذي يمكن العاملين من أداء واجباتهم).

الجدول (3): وصف وتشخيص تمكين العاملين

الفقرات	مقياس الاستجابة												
	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		غير متأكد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)	
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
X11	0.94	26.35	3.56	4.27	10	8.12	19	25.21	59	51.71	121	10.68	25
X12	0.90	25.63	3.51	3.85	9	7.26	17	32.05	75	47.86	112	8.97	21
X13	1.01	28.41	3.54	2.56	6	15.38	36	22.22	52	44.87	105	14.96	35
X14	0.87	24.57	3.56	2.56	6	9.40	22	26.50	62	52.99	124	8.55	20
X15	0.93	24.84	3.73	2.99	7	7.69	18	18.80	44	54.27	127	16.24	38
المعدل العام	0.93	25.96	3.58	3.25		9.57		24.96		50.34		11.88	
المجموع						12.82		24.96		62.22			

ثانياً: وصف وتشخيص اجابات المبحوثين عن متغير مخاطر التدريب: يشير الجدول رقم (4) إلى أن مخاطر التدريب تمثل بالفقرات الفرعية (Y25-Y11)، وبنسبة بلغت (62%) من المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (11%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (27%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.62) وإنحراف معياري (0.90) وبمعامل إختلاف (25%) وشدة إستجابة (73%)، فقد أسهمت الفقرة (Y25) بأعلى نسبة إتفاق بلغت (70%) بوسط حسابي (3.79) وإنحراف معياري (0.97) وشدة إستجابة (76%) التي تنصُّ على أن (تعزز إدارة المنظمة وجود الوحدات التدريبية)، وجاءت أقل الإسهامات من الفقرة (Y21) بنسبة بلغت (56%) وبوسط حسابي (3.44) وإنحراف معياري (0.89) وشدة إستجابة (69%) التي تشير إلى أن (ترتبط إدارة المنظمة بين التدريب وتقييم النتائج).

الجدول (4): ملخص وصف وتشخيص متغير الحد من مخاطر التدريب

الفقرات	مقياس الاستجابة												
	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		غير متأكد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)	
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
Y11	0.89	25.78	3.44	3.85	9	9.83	23	29.91	70	50.85	119	5.56	13
Y12	0.83	22.65	3.66	0.85	2	8.12	19	27.35	64	51.28	120	12.39	29
Y13	0.92	24.91	3.68	2.14	5	7.69	18	27.35	64	46.15	108	16.67	39
Y14	0.89	25.11	3.56	0.85	2	11.97	28	30.77	72	43.59	102	12.82	30
Y15	0.97	25.74	3.79	3.85	9	5.56	13	20.51	48	48.29	113	21.79	51
المعدل العام	0.90	24.84	3.62	2.31		8.63		27.18		48.03		13.85	
المجموع						10.94		27.18		61.88			

ثانياً. اختبار فرضيات البحث:

1. اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والحد من مخاطر ممارسات التدريب في المنظمة المبحوثة.

يبين الجدول رقم (9) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والحد من مخاطر التدريب في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.648)، وهذه العلاقة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) التي بلغت (0.02) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval 95%) عند مستوى معنوية (0.05)، لذا واستناداً إلى هذه النتيجة تُثبت صحة الفرضية التي تنص على وجود ارتباط طردي ذي دلالة معنوية لتمكين العاملين في الحد من مخاطر ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الجدول (5): علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

P-value	95% Confidence Interval		معامل الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الاول
	Upper	Lower				
0.020	0.768	0,508	0.648	الحد من مخاطر التدريب	↔	تمكين العاملين

2. اختبار التأثير بين متغيرات البحث:

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لليقظة التنظيمية في الحد من مخاطر ممارسات إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

يبين الجدول رقم (6) وجود تأثير طردي ذي دلالة معنوية لتمكين العاملين في الحد من مخاطر إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (Estimate β) التي بلغت (0.917) وهذا التأثير معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.009) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، لذا واستناداً إلى هذه النتيجة تُثبت صحة الفرضية التي تنص على وجود تأثير طردي ذي دلالة معنوية لتمكين العاملين في الحد من مخاطر إدارة الموارد البشرية.

الجدول (6): علاقة التأثير بين متغيرات البحث

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.009	2.038	0.536	0.648	0.917	الحد من التدريب	←	تمكين العاملين

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات وآلية التطبيق

توصل الباحث إلى مجموعة من الإستنتاجات وفق النتائج التي حصل عليها في الجانب التطبيقي من البحث، وفي ضوءها توصل إلى مجموعة من التوصيات، وأظهر الباحث آلية تطبيق هذه التوصيات التي توصل إليها والجهة المسؤولة عن تنفيذها. وكما مبين في الجدول رقم (7):

الجدول (7): الإستنتاجات والتوصيات وآلية التطبيق والجهة المسؤولة

ت	الإستنتاج	التوصية	آلية التطبيق	الجهة المسؤولة
1	تعتمد الدائرة بشكل كبير على موظفيها الذين لديهم خدمة طويلة في إتمام أعمالها بالرغم من وجود فئات عمرية صغيرة بسبب قلة الخبرة والمهارة لدى الفئات العمرية الشابة.	زيادة الاهتمام بالفئات العمرية الشابة لإدامة عمل الدائرة من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية التطويرية اللازمة أو من خلال تكليفهم بمهام ومسؤوليات وظيفية أكثر.	تخصيص الدرجات الوظيفية اللازمة.	الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية وقسم التخطيط.
2	اهتمام الإدارة أكثر بشكل ملحوظ ببعدهم تمكين العاملين القواعد في الحدّ من مخاطر التدريب، مما يشير إلى أن الإدارة تعمل على مواجهة الأزمات في العمل بإتباع دائرة صحة نينوى كل ما يتم تمكينه في العمل.	تعزيز اهتمام إدارة الدائرة بتمكين العاملين، من خلال تفويض الصلاحيات بالقدر الذي يمكن العاملين من أداء واجباتهم.	الإفادة من الخبرات العالية المتوافرة لديهم واستقطاب كفاءات جديدة وتخصيص المزيد من الوقت لهم.	الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية وقسم التدريب وتنمية الموارد.
3	وجود علاقة ارتباط لتمكين العاملين في الحدّ من التدريب، مما يشير إلى أن دائرة صحة نينوى مهتمة بشكل كبير بتطبيق تمكين العاملين، وإن كان ذلك بطرق مختلفة، للحدّ من مخاطر التدريب.	استمرار دائرة صحة نينوى بالإهتمام وتعزيز تطبيق تمكين العاملين وزيادتها للحدّ من مخاطر التدريب لدى عاملها.	توفير الآليات والدورات التطويرية بخصوص تمكين العاملين للحدّ من مخاطر التدريب.	الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية وقسم التدريب والتنمية الموارد.

الجهة المسؤولة	آلية التطبيق	التوصية	الإستنتاج	ت
إدارة العليا وقسم الموارد البشرية وقسم التدريب وتنمية الموارد.	تخصيص الوقت وتوفير الآليات والتوجيهات اللازمة للعاملين وندوات تعريفية حول كيفية تعزيز تمكين العاملين.	تستمر دائرة صحة نينوى في الاعتماد على تمكين العاملين للحدّ من مخاطر التدريب وعلاج حالات المستفيدين بعد تشخيص الخلل في الوقت المناسب.	هناك تأثير لتمكين العاملين في الحدّ من مخاطر التدريب، أي أن دائرة صحة نينوى تتبنى تمكين العاملين للحدّ من مخاطر التدريب لتقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين.	4
الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية وقسم التدريب وتنمية الموارد.	توفير آليات وطرق حديثة لنقل تمكين العاملين بكفاءة عالية وجودة عالية.	ضرورة العمل بالطرق الحديثة وتوفير التسهيلات تمكين العاملين والمرونة العالية لإستعمالها في الوقت المناسب.	العمل بالطرق التقليدية وعدم توفير التسهيلات لتعزيز تمكين العاملين تجعل العاملين غير قادرين على مواجهة المخاطر والأزمات في المكان والزمان المحددتين.	5

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. حمد، سهيلة بهرام (2022)، "دور تمكين العاملين في تسويق الخدمات الصحية"، راسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل- إقليم كردستان العراق، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة كويه فاكتي، إقليم كردستان العراق.
2. رقيعي، منال، زهاني، وهيبية، وغندير، آية (2022). " اثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين"، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية بولاية الوادي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
3. شكري، سوسن احمد (2022). "تأثير التمكين الإداري في أداء العاملين بتوسيط الإلتزام التنظيمي"، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في دائرة مدينة الطب- الإدارة العامة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة التقنية الوسطى، العراق.
4. صلاح الدين، قزي، فؤاد، هيبته ورضا، دراجي (2022)، "تمكين العاملين وأثره في تعزيز التطور التنظيمي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.
5. عبد الوهاب، عائشة (2022)، "أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية"، دراسة حالة بثانوية خرفي صالح بالقرارة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة غرداية، الجزائر.
6. كزعي، أسية، كرينح، هالة (2020). " تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة أشواط بالطاهير -جيجل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Akpaniteaku, N. R., (2019), Impact of Training and Development on Remedying Recruitment Failures (Doctoral dissertation, Dublin Business School).
2. Andika, R., and S. Darmanto, (2020), The Effect of Employee Empowerment and Intrinsic Motivation on Organizational Commitment and Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol (18), No (2), pp: 241–251.
3. Badjie, G., Thoyib, A., Hadiwidjojo, D., & Rofiq, A., (2020), Testing the Relationship of Employee Empowerment and Organisational Performance. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, Vol (18), No (2), pp:95-110.
4. Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The Impact of Training on Employee Retention: An Empirical Research on the Private Sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, Vol (17), No (5), pp:58-74.
5. González, L. O., Santomil, P. D., & Herrera, A. T., (2020), The effect of Enterprise Risk Management on the risk and the performance of Spanish listed companies. *European Research on Management and Business Economics*, Vol (26), No (3), pp:111-120.
6. Mitrofanova, A., Konovalova, V., Mitrofanova, E., Ashurbekov, R., & Trubitsyn, K. (2017, June). Human resource risk management in organization: methodological aspect. In *International Conference on Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies 2017*. Atlantis Press, Vol (38), pp. 699-705.
7. Saeidi, P., Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, S. P., Nilashi, M., & Mardani, A. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Computer standards & interfaces*, Vol (63), pp: 67-82.
8. Yuanzhe, L., Yanmei, X., & Yuning, J. (2013). Research on human resource management risks of SMES. In *2012 First National Conference for Engineering Sciences (FNCEs 2012)*, pp: 441-444.