

# دور استراتيجيتي تدريب الموارد البشرية و تمكينها في تعزيز مقدّرات الابداع الاستراتيجي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في المعهد التقني عقرة بإقليم كردستان العراق

شيوان عمر اوامر<sup>١</sup> أحلام ابراهيم ولي<sup>٢</sup> زانا مجيد صادق<sup>٣</sup>

<sup>١</sup> قسم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين- اربيل، اقليم كردستان، العراق

<sup>٢</sup> قسم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين- اربيل، اقليم كردستان، العراق

<sup>٣</sup> قسم ادارة الاعمال، فاكليتي العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة كويبة، اقليم كردستان، العراق

## المستخلص

يهدف البحث الى قياس دور استراتيجيتي تدريب الموارد البشرية و تمكينها في تعزيز مقدرات الابداع الاستراتيجي بأبعادها (التعلم المنظمي و فرق العمل) من وجهة نظر الملاكات التدريسية في المعهد التقني عقرة بإقليم كردستان العراق. ولتحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من (٣٠) فقرة لجمع بيانات الجانب الميداني، و بلغ حجم العينة (٣٨) من الملاكات التدريسية، تمثلت اهم استنتاجات البحث في وجود علاقة معنوية موجبة بين استراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد البشرية و مقدرات الابداع الاستراتيجي، و ووجود تأثير معنوي موجب لها في تعزيز مقدرات الابداع الاستراتيجي في المعهد التقني عقرة بإقليم كردستان العراق، و بناء على ذلك قدم البحث عدد من المقترحات اهمها ضرورة تدريب وتطوير الملاكات التدريسية في المعهد وتفعيلها أكثر وبشكل خاص في مجال تعزيز عملية الإبداع الاستراتيجي

**مفاتيح الكلمات:** استراتيجية التدريب، استراتيجية التمكين، مقدرات الابداع الاستراتيجي، التعلم المنظمي، فرق العمل.

## ١. المقدمة

استراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد البشرية ضمن استراتيجيتها، فالتدريب والتمكين للمورد البشري، كما اتفقت اغلب الدراسات و الأبحاث يعد من أهم السياسات التي تساعد على فعالية أداء المنظمات.

### ٢. نطاق البحث ومنهجيته:

#### ٢,١ نطاق البحث:

#### ٢,١,١ مشكلة البحث:

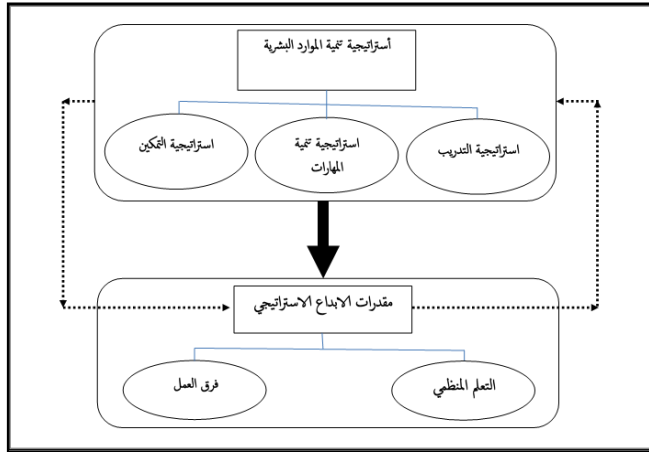
تمثل الموارد البشرية في المعهد التقني عقرة مورداً رئيساً واصلاً من اهم الاصول التي يمتلكها، اذ لا يمكنه تحقيق الابداع الاستراتيجي في مجال عمله بدون الموارد البشرية، والتي يجب على المعهد السعي جاهداً للاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها

إنّ وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على عملية الاستقطاب و التعيين و تقييم الأعمال أو غيرها من الوظائف، بل تتعدى ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين عن طريق وضع سياسات و برامج خاصة بالتدريب، و تنمية مهارات الموارد البشرية و تحضير الأفراد لممارسة أعمالهم و محامهم بصفة سليمة، و ذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد و أقل زمن و أقل تكلفة. وتحتل استراتيجيتي تدريب الموارد البشرية و تمكينها مكانة مهمة، بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، و تحسين أساليب العمل، عن طريق إيجاد تغيير في قدرات الأفراد و مهاراتهم. اذ أصبح المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، إذ يمكنه من زيادة قيمة هذه الموارد عن طريق الاستثمار في تنمية مهاراتها، و قدراتها و لن يتسنى لأي منظمة اليوم محاربا حجمها أو نشاطاتها تحقيق الرقي في تعزيز مقدرات الابداع الا عن طريق ادماج

٣. تحديد العلاقة بين استراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد البشرية وبين مقدرات الابداع الاستراتيجي.

٤. تحديد أثر استراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد البشرية في مقدرات الابداع الاستراتيجي في المعهد التقني / عقرة.

#### ٢,١,٤. نموذج البحث



شكل (١) نموذج البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثون

#### ٢,١,٥. فرضيات البحث:

استناداً الى أنموذج البحث وأهدافها يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

##### أ. الفرضية الرئيسة الأولى:

هناك علاقة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ بين استراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد البشرية ومقدرات الابداع الاستراتيجي. ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

١. هناك علاقة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ بين استراتيجية تدريب الموارد البشرية والتعلم المنظمي.

٢. هناك علاقة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وفرق العمل.

##### ب. الفرضية الرئيسة الثانية:

هناك تأثير معنوي لاستراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد البشرية في مقدرات الابداع الاستراتيجي. ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

١. هناك تأثير معنوي لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية في التعلم المنظمي.

٢. هناك تأثير معنوي لاستراتيجيته تمكين الموارد البشرية في فرق العمل.

#### ٢,٢. منهج البحث وادوات جمع البيانات و تحليلها:

تم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث بجانبها النظري والميداني باعتماد أساليب عديدة وكما يأتي:

#### ٢,٢,١. الجانب النظري:

اعتمد الباحثون في الحصول على البيانات المطلوبة لإعداد الجانب النظري للبحث على

لتكون قادرة على تحقيق أهداف المعهد بفعالية، وتساعده في مواجهة التغيرات التي تطرأ في بيئته الداخلية والخارجية. وتكمن مشكلة البحث في اختلاف دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية العاملة في اقليم كردستان بإتباع استراتيجيات تقليدية، مما ينعكس ذلك على فعالية هذه المنظمات وتحسين أدائها الممثل بتحقيق الابداع الاستراتيجي في مجال الخدمات المقدمة للمستخدمين، وخفض تكاليف تلك الخدمات وتحقيق رضا المستخدمين، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. ما هو مستوى تبني استراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد البشرية المتبناة في المعهد التقني - عقرة؟

٢. هل تتوفر مقدرات للابداع الاستراتيجي في المعهد المبحوث؟ وما مستوياتها؟

٣. ما هو طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين استراتيجيتي التدريب و التمكين الموارد البشرية من جهة والابداع الاستراتيجي من جهة اخرى للمعهد المبحوث؟

#### ٢,١,٢. أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث من جانبين هما:

##### أ. الأهمية العلمية:

تستمد الأهمية العلمية لهذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله، كون استراتيجية تنمية الموارد البشرية تعدّ من احدى الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، إذ أن تقدّم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على الموارد البشرية وتمييزها التي تحركها وترسم خططها وسياساتها. وما يزيد هذا البحث أهمية هو ارتباط الموارد البشرية بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمة لتهيئة المناخ الملائم وتوفيرها للتدريسيين ألا وهو مقدرات الإبداع الاستراتيجي، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمة وتطورها، إذ أن ذلك قائم على ما يتوافر للعاملين بها من قدرات وإمكانات ابداعية.

##### ب. الأهمية الميدانية:

تبرز أهمية البحث من الناحية الميدانية من أهمية استراتيجيتي تدريب الموارد البشرية وتمكينها وتأثيرها على أداء المنظمة، ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام والمنظمات الخدمية التي نحن بصدها على وجه الخصوص. حيث أنها تحتاج أكثر من غيرها إلى الموارد البشرية مبادرون ومشجعون على الابتكار والتجديد والإبداع لكون طبيعة عملها تقتضي تنمية قدرات إبداعية وعقلية ابتكارية للتدريسيين من أجل مواكبة هذه التحولات والتطورات المتسارعة التي فرضتها طبيعة الحياة والتي تستلزم وجود الموارد البشرية المدربة وكفؤة لتحقيق التوافق والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### ٢,١,٣. أهداف البحث:

إن أهداف البحث في ضوء مشكلة البحث هي ما يأتي :

١. تحديد دور استراتيجيتي تدريب الموارد البشرية و تمكين في إشباع حاجات الموارد البشرية ومتطلباتهم ورغباتهم، وفي جعل المنظمة تتفوق على مثيلاتها من المنظمات المنافسة في الأسواق.

٢. بناء إطار نظري مفاهيمي لتغيرات البحث بالاعتماد على أحدث المصادر ذات العلاقة.

**المحور الثالث:** تضمن هذا المحور فقرتين الخاصة بالمتغير التابع (مقدرات الابداع الاستراتيجي)، إذ تم وضع (١٨) فقرة فيما يخص متغيرات (مقدرات الابداع الاستراتيجي)، إذ خصصت لكل متغير (٩) فقرة.

**معايير قياس الاستبيان:**

تم الاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات، والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجمع ابعاد الدراسة المستقلة والتابعة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) الذي يتدرج من (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وقد خصص لها الأوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي.

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت اليها الدراسة تم التعامل معها بالشكل الآتي:

منخفض = ١ - ٢,٣٣ و يعني ان تصورات عينة الدراسة للفقرات منخفضة.

متوسط = ٢,٣٤ - ٣,٦٧ و يعني ان تصورات عينة الدراسة للفقرات متوسطة.

مرتفع = ٣,٦٧ - ٥ و فما فوق. يعني ان تصورات عينة الدراسة للفقرات مرتفعة. ومن الجدير بالذكر ان الباحثين قاموا بتوزيع (٤٦) استمارة الاستبانة على مجتمع البحث المتمثلة بأعضاء الهيئة التدريسية في معهد عقرة وقد أعيدت منها (٣٨) استمارة كانت صالحة للتحليل وبذلك فان نسبة الاسترجاع (٨٢,٦%)، والجدول (١) يوضح مكونات استمارة الاستبانة

الجدول (١) مكونات استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الاسئلة	الفقرات	المقياس المتبع
١	البيانات الشخصية	العمر، الجنس، اللقب العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة، التخصص، التحصيل الدراسي.	٤		من اعداد الباحثون
٢	استراتيجيتي تنمية الموارد البشرية	استراتيجية التدريب	٦	١ - ٦	(Edwin, ٢٠٠٣) و (أبو سلمية، ٢٠٠٧) و (عقبلي، ٢٠٠٩)، (حسن، ٢٠١٠) و (الكساسبة و اخرون، ٢٠١٠)
		استراتيجية التمكين	٦	٧ - ١٢	
٣	مقدرات الابداع الاستراتيجي	التعلم المنظمي	٩	٩ - ١	(Dodgson, ١٩٩٣) و (Thompson, ٢٠٠٠) (المسعودي، ٢٠٠٧) و (الطائي، ٢٠٠٨)، (حاوي، ٢٠٠٩) و (حسون وآخرون، ٢٠١٢) و (حافظ وحسين، ٢٠١٢) و (الكرعاوي والخطوري، ٢٠١٤)
		فرق العمل	٩	١٠ - ١٨	

جدول (٢) معامل الثبات (بطريقة ألفا كرونباخ)

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية	١٢	٨٩٥
مقدرات الابداع الاستراتيجي	١٨	٩٤٥
جميع الفقرات	٣٠	٩٧٣

## ب. ثبات أداة البحث:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الرجاوي، ٢٠١٠، ٩٧)، و استخدم الباحثون طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات الاستبانة، وقد كشف النتائج والموضحة في الجدول (٢) إن قيمة معامل ألفا كرونباخ كبيرة نسبياً، اذ ان المدى المقبول لها ان تكون أكبر من ٦٠% حسب (Sekaran, ٢٠٠٥)، وتتراوح قيم ألفا كرونباخ بين (٨٩٥) لفقرات استراتيجيتي تدريب الموارد البشرية وتمكينها و (٩٤٥) لفقرات مقدرات الابداع الاستراتيجي، كما أن قيمة معامل ألفا لجميع محاور الاستبانة كانت (٩٧٣).

تدريب وتنمية مهارات الموارد البشرية في تحسين مستوى الاداء، ورفع معدلات الانتاجية من خلال تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة و اهداف العاملين، و تعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي و تضمن استمرار وجود فعالية ادارية و تنظيمية (العديلي، ١٩٩٣، ٢٢٩).

### ٣,١,٢ استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

التمكين من الفعل أمكن او مكن اي منح القوة والاستطاعة وجعله قادراً لفعل شيء ما، واصطلاحاً تعني اعطاء السلطة والتفويض، ووفقاً للمفهوم الاداري فهو مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في ادارة منظماتهم وحفزهم بما يساهم في تعزيز العلاقات الانسانية (عبد الحسين، ٢٠١٢، ٨٣). و يعرف أيضاً بأنه توسيع صلاحيات العاملين و اثناء معلوماتهم و معارفهم و مهاراتهم و تنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات و تنفيذها في الظروف العادية و الطارئة بهدف رفع مستوى ادائهم في العمل و مواجهة المشكلات (الشهراني، ٢٠٠٩، ٩). و يرى الكتاب بان هنالك مجموعة من المكونات او عناصر او ابعاد لتمكين الموارد البشرية، وهي تمثل مرتكبات اساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، و من اهمها تفويض السلطة، والمشاركة والاستقلالية، وحرية التصرف وتحمل المسؤوليات والتعلم واكتساب المهارات، وهي عناصر محممة تمثل مكونات تمكين الموارد البشرية في المنظمات (عبد الحسين، ٢٠١٢، ٨٣)

في حين ان نموذج (Beyerlien & Harris Model, ٢٠٠٣) حدد مكونات التمكين بكل من السلطة و المساءلة و القدرة و الموضحة في الشكل رقم (٢). و عرفت العناصر المذكورة بالآتي :

١. القدرة: هي امتلاك المعلومات و المهارات و المعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل و انجاز المهام.
٢. المساءلة: هي تحمل افراد و جماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهام الواجبة.
٣. السلطة: هي اعطاء التابعين القوة و الحرية لإدارة و انجاز المهام و صنع القرارات ذات العلاقة.



شكل رقم (٢) نموذج Beyerlien & Harris

### ٣,٢ أهمية استراتيجية تدريب الموارد البشرية:

يمكن تلخيص أهمية استراتيجية تدريب الموارد البشرية في أهميتها بالنسبة للمنظمة و العاملين و تطوير العلاقات الانسانية بالشكل الآتي (رابعة، ٢٠٠٣، ٥٤):

#### ٣,٢,١ أهمية بالنسبة للمنظمة وتشمل:

١. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
٢. المساعدة في ربط اهداف العاملين بأهداف المنظمة.
٣. تطوير اساليب القيادة وترشيدهم للقرارات الإدارية.

### ٣. أدوات التحليل الاحصائي المستخدمة في تحليل البيانات

استناداً إلى أهداف البحث ومضامين فرضياته سوف يتم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدامها في وصف متغيرات البحث.
٢. معامل الارتباط البسيط (بيرسون): لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
٣. الانحدار المتعدد: ويستخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات التفسيرية في المتغير المستجيب

### ٣. الجانب النظري:

#### ٣,١ استراتيجية تدريب و تمكين الموارد البشرية

يؤدي تدريب الموارد البشرية وتمكينها دوراً أساسياً في التأثير على نجاح المنظمات، اذ ان تدريب الموارد البشرية وتمكينها يمثلان عنصرين حيويين للعمل الناجح، فمفهوم المنظمات وتطورها يعتمد عليها، إذ أصبحت استراتيجيتها من الاستراتيجيات الأساسية الساندة لإدارة الموارد البشرية، بعد أن ازداد ادراك المدراء لحقيقة التدريب وإعادة التدريب العاملين لقبائهم بأعباء أعمال المستقبل ذات الطبيعة المتغيرة قد يقرر نجاح أو فشل المنظمات (محمد، ٢٠١٠، ٥٨).

#### ٣,١,١ استراتيجية تدريب الموارد البشرية:

تعد عملية التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي استحوذت على اهتمام كبير خاصة في الوقت الحاضر، و لذلك تعددت التعاريف و اختلفت وجهات النظر بين الكتاب و الباحثين مما أدى إلى إثراء مفهومه. يُعرف ايدوين (Edwin) عملية تدريب العاملين بأنها "العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة او المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين (Edwin, ٢٠٠٣, ٢٠٠). و يعرف (شاويش، ١٩٩٦، ٢٣٢) عملية التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة العامل على الأداء العمل المعين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها. اما (عقيلي، ٢٠٢٠، ١٩٩١) تعرف عملية التدريب بأنها عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف تحسين، و صقل المهارات، و القدرات لدى الأفراد و توسيع نطاق معرفته، للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته و بالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل بها كمجموعة عمل. وعرفها (الشاعر، ٢٠٠٥، ١٠) بأنها عملية اكتساب المعرفة و المهارات لمجموعة من الافراد بغية رفع كفاءتهم المهنية للحصول على اقصى - انتاجية ممكنة. وتمكن أهمية عملية التدريب بأنها تمثل الوسيلة الرئيسة لتطوير العاملين، إذ أنّ كثيراً من المنظمات في الدول النامية تحصر - اهتمامها بالتدريب فقط. كما تعد وظيفة التدريب وسيلة فعالة لمعالجة كثير من المشكلات التي يمكن لأي منظمة أن تعاني منها عندما يكون سببها هو أداء العاملين (برنوطي، ٢٠٠٤، ٤٤٣). ويرى (السالم، ٢٠٠٩، ٢٧٠) بأنها "تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة انيطت بهم. و أنه اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن من قدرة العاملين لمواجهة أنواع مختلفة من التحديات في الأعمال الموجودة حالياً أو الأعمال التي لم تظهر بعد". و تمكن أهمية

٤. تجديد المعلومات و زيادة فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

### ٣,٢,٢ الأهمية بالنسبة للعاملين وتشمل:

١. تساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعاب دورهم فيها.
٢. تساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
٣. تطور الدافعية للأداء.
٤. يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.

### ٣,٢,٣ الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

١. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
٢. تطويرا مكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة.
٣. توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
٤. تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

### ٣,٣ مقدرات الابداع الاستراتيجي

#### ٣,٣,١ مفهوم مقدرات الابداع الاستراتيجي

تعرف مقدرات الابداع الاستراتيجي بانها عبارة عن إعادة التجديد والتغيير في البيئة المتحولة والانحراف عن قواعد اللعبة (المنافسة) في منظمات الاعمال (Baden-Fulle, 1995, 10). ويرى (Berghma, 2006, 33) ان مقدرات الابداع الاستراتيجي عبارة عن مقدره المنظمة على خلق مبادرات الابداع الاستراتيجي بشكل منظم. وأشار كل من (Wang & Ahmed, 2007, 38) بأن مقدرات الابداع الاستراتيجي هي قدرة المنظمة على تطوير المنتجات أو الأسواق الجديدة، عبر ملائمة توجهات الابداع الاستراتيجي مع العمليات والممارسات الإبداعية.

#### ٣,٣,٢ تصنيف مقدرات الابداع الاستراتيجي

على وفق ما قدمته الدراسات والبحوث التي أجريت من قبل (Govindujan, 2004) و (Charles, Pitt & Clarke, 1995) فقد صنفت مقدرات الابداع الاستراتيجي الى صنفين هما (المسعودي, 2007, 42):

التعلم المنظمي Organizational Learning وفريق العمل Team work في البحث الحالي يتم الاعتماد على التصنيف الآف وذلك لأهميتها في تطوير موارد المنظمة غير الملموسة والتي تعكس بتطويرها قياساً بالمنافسين أفكاراً جديدة تمكن المنظمة من التمييز والاستمرار في تقديم الأفضل الذي يعتمد على إطار التعلم المبني على أساس فرق العمل. وإمكانية تطبيقها مع الجانب الميداني للبحث والتي هي معهد تقني عقرة في محافظة دهوك، وفيما يلي يتم توضيح هذين الصنفين:

#### ١. التعلم المنظمي Organizational Learning:

تنوعت إسهامات الباحثين والمفكرين بشكل كبير في اعطاء مفهوم واضح للتعلم المنظمي؛ وذلك بسبب اختلاف الاطر النظرية التي تناولت هذا المفهوم، وبسبب اكتساب هذا المفهوم اهمية خاصة وكبيرة خلال فترة تطوره منذ امد بعيد وحتى يومنا هذا. فقد عرف (Dodgson, 1993, 89) التعلم المنظمي بأنه السبيل او الطريق لبناء المنظمات وتعزيز وتنظيم المعرفة فيها وتقليل الانشطة الروتينية وكذلك تكيف الثقافة المنظمية وتطوير الكفاءة المنظمية من خلال تحسين وتوسيع المهارات لقوة

العمل، وأشار (Schermerhorn et al, 2000, 252) الى أن التعلم المنظمي عبارة عن عملية اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسير المعلومات والذاكرة المنظمية للتكيف بشكل مستمر مع تغيير الظروف. في حين عرفه (صبر، 2013, 427) على أنه تلك المنظمة التي تمتلك رؤية مستقبلية جديدة قادرة على ايجاد واكتساب المعرفة ونقلها وتبادلها بين جميع الافراد تمكها من زيادة قدرتها على النمو والاداء المتميز. وقد وصف العالم (Peter Senge, 1990) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تستطيع الفرد ان يتعلم فيها، وأكد بان العملية التعليمية محبوبة ومنسوجة في شبكة الحياة الانسانية. (العبادي وآخرون، 2014, 132). وتتميز بأنها الرؤيا المثالية للمنظمة، اذ ان الهيكل والاجراءات وممارسات العمل تكون مفتوحة للتكيف والتحسين المستمر، وان الافراد والفرق تكون مشاركة بالتعلم المستمر ويتم اتخاذ الاجراءات الاستراتيجية من خلال الاستجابة للبيانات ذات الصلة والتغذية العكسية. (الكبيسي والعزاوي، 2014, 34).

#### ٢. فريق العمل Team Work:

يُعدُّ فرق العمل من الموضوعات الرئيسة في الادبيات الادارية المعاصرة، لذلك كرس لها عدد من الباحثين والكتاب والمتخصصين جزءاً كبيراً من اهتمامهم، واوردوا عدة تعاريف لمفهوم فرق العمل فقد عرفه: (Thompson, 2000, 2) بأنه مجموعة من الافراد الذين يعتمدون على بعضهم فيما يخص المعلومات والموارد والخبرات، والذين يحاولون توحيد جهودهم لتحقيق هدف مشترك. ويرى (الصيرفي، 2003, 127-128) أن فرق العمل عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها بين ثلاثة إلى اثني عشر فرداً، وان هذه الجماعات تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال ويكون الانضمام إليها اختيارياً وهي مسؤولة عن الجدولة والتدريب وحل المشكلات الخاصة بالعمل الذي يقومون به ويتدربون على تقديم الحلول المبتكرة للإدارة وتقع عليهم مسؤولية تنفيذ تلك الحلول. وأشار (جلاّب، 2011) الى انه عبارة عن مجموعة من الافراد من ذوي المهارات الكاملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائم لغرض معي واهداف اداء محددة، وعلى نحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة. (حافظ وحسين، 2012, 63). في حين عرّفه (ابراهيم، 2014, 107) بأنه عدد من الافراد يولدون تداؤب ايجابي من خلال تنسيق الجهود فيما بينهم لتحقيق اداء متميز أكبر من مجموع المدخلات الفردية.

#### ٤. تحليل البيانات في الجانب الميداني:

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج عن طريق المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة البحث، ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية واختبار الفروض.

##### ٤,١ وصف السمات الشخصية للمبحوثين:

يوضح الجدول (٣) وصف أفراد عينة البحث من حيث الجنس، اذ ان الذكور يشكلون نسبة (٩٧,٤%) من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين شكلت الاناث (٢,٦%) من المجموع الكلي لأفراد العينة. ويلاحظ من الجدول ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بنسبة الاناث. و يتبين من نتائج الجدول (٣) أن نصف أفراد عينة البحث يقعون ضمن الفئة العمرية (٣١ - ٤٠) سنة وبنسبة (٥٠%) من المجموع الكلي لأفراد عينة البحث، تليها في المرتبة الثانية كل من الفئة العمرية (١٨ - ٣٠ سنة) بنسبة (٢١%)، اما الفئة العمرية (٥٠ - ٤١ سنة) حققت أدنى النسب (١٣,٢%)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

#### ٤,٢ وصف وتشخيص متغيرات البحث:

#### ٤,٢,١ وصف وتشخيص متغيرات استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة البحث في الجدول رقم (٤) أن اتجاهات عينة البحث كانت متوسطة نحو استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية بشكل مجمعة و منفردة. إذ نرى من الجدول (٤)، أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية هو الاستراتيجية الأكثر اتباعا في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ الوسط الحسابي لها قرابة (٣,٤٢)، وبلغ الانحراف المعياري (٨٦). وبتشتت قليل في الإجابات ومعامل اختلاف (٢٥,٢٤)، بأهمية نسبية بلغت (٦٨,٤٢)%. أما استراتيجية التدريب فقد جاءت في المرتبة الثانية إذ كانت درجة الموافقة عليه متوسطة أيضا وقد بلغ الوسط الحسابي له (٣,٢٥)، أما الانحراف المعياري فبلغ (٧٨٨). وبتشتت قليل في الإجابات ومعامل اختلاف (٢٤,٢١) و بأهمية نسبية بلغت (٦٥,٠٨)%. أما استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية بشكل مجتمع فقد بلغ الوسط الحسابي له (٣,٣٩٠٤)، أما الانحراف المعياري فبلغ (٧٥). وبتشتت قليل في الإجابات ومعامل اختلاف (٢٢,٣٠) و بأهمية نسبية بلغت (٦٧,٨٠)٪.

الجدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات استراتيجيتي تدريب و

#### تمكين الموارد البشرية

المتوسط	حسب الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحاور
٢	استراتيجية التدريب	متوسط	٢٤,٢١	٦٥,٠٨	٧٨٨	٣,٢٥	استراتيجية التدريب
١	استراتيجية التمكين	متوسط	٢٥,٢٤	٦٨,٤٢	٨٦	٣,٤٢	استراتيجية التمكين
	استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية	متوسط	٢٢,٣٠	٦٧,٨٠	٧٥	٣,٣٩	استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية

#### ٤,٢,٢ وصف وتشخيص متغيرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الدراسة في الجدول رقم (٥) أن اتجاهات عينة البحث كانت متوسطة نحو مقدرات الإبداع الاستراتيجي بشكل مجتمع و منفرد. إذ نجد من الجدول (٥)، أن التعلم المنظم هو البعد الأكثر تأثيراً في مقدرات الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي له قرابة (٣,٤٦٧٨)، وبلغ الانحراف المعياري (٧٣). وبتشتت قليل في الإجابات ومعامل اختلاف (٢١,٢٩) بأهمية نسبية بلغت (٦٩,٣٥)%. أما فرق العمل فقد جاء في المرتبة الثانية من مقدرات الإبداع الاستراتيجي إذ كانت درجة الموافقة عليه متوسطة أيضا وقد بلغ الوسط الحسابي له (٣,٤٤)، أما الانحراف المعياري فبلغ (٨٧). وبتشتت قليل في الإجابات ومعامل اختلاف (٢٥,٣٥) و بأهمية نسبية بلغت (٦٨,٨٩)%. أما مقدرات الإبداع الاستراتيجي بشكل مجتمع فقد بلغ الوسط الحسابي له (٣,٤٥)، أما الانحراف المعياري فبلغ (٧٧). وبتشتت قليل في الإجابات ومعامل اختلاف (٢٢,٣٥) و بأهمية نسبية بلغت (٦٩,١٢)٪.

من المجموع الكلي لأفراد عينة البحث. أما من حيث اللقب العلمي فإن غالبية التدريسيين عينة البحث هم من حاملي اللقب العلمي (مدرس مساعد) حيث بلغت النسبة (٦٥,٨)٪، وبعدها العنوان الوظيفي (الدبلوم العالي) إذ بلغت النسبة (١٣,٢)٪، في حين بلغت نسبة اللقب العلمي (استاذ مساعد) نسبة (٢,٦)٪. وزعت أفراد عينة البحث بحسب عدد سنوات الخبرة ضمن أربع فئات، ويلاحظ في الجدول (٣) أنَّ نسبة معدل أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخدمة من الفئة (٦-١٠ سنة)، بلغت نسبتها (٤٢,١)٪ وهو أعلى معدل مقارنة بالفئات الأخرى، والفئة (١-٥ سنوات) جاء المرتبة الثانية من المجموع الكلي لأفراد عينة البحث بنسبة (٣٤,٢)٪، وان الفئة (١١-١٥ سنة) تأتي في المرتبة الثالثة ونسبة (٢١,١)٪، أما في المرتبة الأخيرة لجاءت الفئة (١٦-٢٠ سنة) بنسبة (٢,٦)٪. وأخيراً تبين من نتائج الجدول (٣) ان غالبية التدريسيين في عينة البحث هم من حاملي شهادة الماجستير، إذ بلغت النسبة (٧١,١)٪، وبعدها حاملي شهادة الدبلوم العالي إذ بلغت النسبة (١٨,٤)٪، في حين بلغت نسبة حاملي شهادات الدكتوراه نسبة (١٠,٥)٪.

#### الجدول (٣) السمات الشخصية للمبحوثين

النسبة	التكرار	السمات الشخصية	
٩٧,٤ %	٣٧	الجنس	ذكر
٢,٦ %	١		مؤنث
١٠٠٪	٣٨	المجموع	
٢١٪	٨	العمر	سنة ٣٠ - ١٨
٥٠٪	١٩		سنة ٤٠ - ٣١
١٣,٢٪	٥		سنة ٥٠ - ٤١
١٥,٨٪	٦		سنة وأكثر ٥١
١٠٠٪	٣٨	المجموع	
٢,٦٪	١	اللقب العلمي	استاذ مساعد
١٣,٢٪	٥		مدرس
٦٥,٨٪	٢٥		مدرس مساعد
١٨,٤٪	٧		دبلوم عالي (بدون لقب علمي)
١٠٠٪	٣٨	المجموع	
٣٤,٢٪	١٣	عدد سنوات الخبرة	سنة ١ - ٥
٤٢,١٪	١٦		سنة ٦ - ١٠
٢١,٦٪	٨		سنة ١١ - ١٥
٢,٦٪	١		سنة ٢٠ - ١٦ -
١٠٠٪	٣٨	المجموع	
١٠,٥٪	٤	الشهادة	دكتورا
٧١,١٪	٢٧		ماجستير
١٨,٤٪	٧		دبلوم عالي
١٠٠٪	٣٨	المجموع	

الجدول (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات مقدرات الإبداع الاستراتيجي

المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	درجة الموافقة	الترتيب حسب المتوسط
التعلم المنظمي	٣,٤٦	.٧٣	٦٩,٣٥	٢١,٢٩	متوسط	١
فرق العمل	٣,٤٤	.٨٧	٦٨,٨٩	٢٥,٣٥	متوسط	٢
مقدرات الإبداع الاستراتيجي	٣,٤٥	.٧٧	٦٩,١٢	٢٢,٣٥	متوسط	

يمثل مضمون الجدول (٨) اختباراً للفرضية الرئيسة الثانية، والتي تنص على أن هناك تأثير معنوي لاستراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية في مقدرات الإبداع الاستراتيجي، إذ تتبين عند تحليل البيانات وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية في مقدرات الإبداع الاستراتيجي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (١٣٣,٢٠) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وفسرت قيمة استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية التي بلغت (٧٨,٧%) من التباين الحاصل في مقدرات الإبداع الاستراتيجي، وهذا ما أوضحته قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، أما النسبة المتبقية والبالغة (٢١,٣%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى، وتشير قيمة معامل (R<sup>2</sup>) والتي بلغت (٠,٨٧٧) إلى أن التغيير في استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في مقدرات الإبداع الاستراتيجي بمقدار (٠,٨٧٧) وكانت قيمة (t) المحسوبة (١١,٥٤١)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، فبا تشير قيمة ثابت (C) البالغة (٩٠٧) إلى تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي حتى لو كانت قيمة استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية للأفراد العاملين صفراً، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الرئيسة الثانية، ويدل ذلك على أن هناك تأثيراً لاستراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية في مقدرات الإبداع الاستراتيجي.

الجدول (٨) أثر استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية في مقدرات الإبداع الاستراتيجي على المستوى الكلي

مقدرات الإبداع الاستراتيجي				استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية
R <sup>2</sup>	F	β	C الثابت	
.٧٨٧	١٣٣,٢٠ ٠,٠٠٠**	.٨٧٧ t(١١,٥٤١)	٩٠٧ t(١,٤٠٢)	

(١) df (N=٣٨, ٣٦)

تتفرع من الفرضية الرئيسة الثانية فرضيتان فرعيتان، تتصان على وجود تأثير لاستراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية في كل بعد من أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي والمتمثلة في (التعلم المنظمي، وفرق العمل)، فقد تم تحليل تأثير استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية منفردة في كل بعد من أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي ويشير الجدول (٩) إلى ذلك وعلى النحو الآتي:

الجدول (٩) أثر استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية في كل بعد من أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي

## ٤,٣ تحليل العلاقة بين متغيرات البحث:

تنص الفرضية الأولى بأنه "هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية ومقدرات الإبداع الاستراتيجي". للإجابة على هذه الفرضية تم حساب معاملات الارتباط بين استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية ومقدرات الإبداع الاستراتيجي باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وكما في الجدول (٦) والذي يشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية عالية و موجبة بين استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية ومقدرات الإبداع الاستراتيجي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (٠,٨٩٥) عند مستوى معنوي (٠,٠١).

الجدول (٦) معامل الارتباط بين استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية ومقدرات الإبداع الاستراتيجي

N.	مستوى المعنوية (Sig.)	مقدرات الإبداع الاستراتيجي	استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية
٣٨	٠,٠٠٠	.٨٩٥**	

أما عن علاقة استراتيجيتي تدريب الموارد البشرية وتمكينها، مع أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي بشكل منفرد، ويشير الجدول (٧) إلى أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية و بعد فرق العمل دالة إحصائياً (r=٨٧٧) عند مستوى المعنوية (٠,٠٠١) مما يشير لوجود علاقة ارتباط معنوية عالية و موجبة بين المتغيرين والتي تعتبر أيضاً من اقوى العلاقات بين المتغيرات الفرعية، وتأتي في المرتبة الثانية العلاقة الارتباطية الإيجابية و العالية بين استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية و بعد التعلم المنظمي (r=٨١٣) عند مستوى المعنوية (٠,٠١)، وهي دالة إحصائياً.

الجدول (٧) معاملات الارتباط بين استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية و ابعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي

فرق العمل	التعلم المنظمي	استراتيجيتي تدريب وتمكين الموارد البشرية	المستوى المعنوية (Sig.)
.٨٧٧**	.٨١٣**		٠,٠٠٠
			٠,٠٠٠

## ٤,٤ تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

الدلالة لامتلاك المنظمة المبحوثة لاستراتيجياتي تدريب وتمكين الموارد البشرية،  
اذ جاءت استراتيجية تمكين الموارد البشرية في المرتبة الاولى و استراتيجية  
التدريب في المرتبة الثانية .

٢. ان مستوى مقدرات الابداع الاستراتيجي وأبعادها (التعلم المنظمي و فرق  
العمل) بحسب وجهة نظر الملاكات التدريسية في المنظمة المبحوثة ايجابي  
وبدرجة متوسطة، اذ جاء بعد التعلم المنظمي في المرتبة الاولى و فرق العمل  
في المرتبة الثانية .

٣. دلت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة معنوية موجبة بين استراتيجيتي  
تدريب و تمكين الموارد البشرية و مقدرات الابداع الاستراتيجي مجتمعةً.

٤. رمزت نتائج التحليل الإحصائي إلى علاقة معنوية موجبة بين استراتيجيتي  
تدريب و تمكين الموارد البشرية و بعدى مقدرات الابداع الاستراتيجي (التعلم  
المنظمي و فرق العمل) بشكل منفرد، اذ ان العلاقة المعنوية بين استراتيجيتي  
تدريب و تمكين الموارد البشرية و التعلم المنظمي كان من اقوى العلاقات، في  
حين العلاقة الايجابية بين استراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد البشرية و بعد  
فرق العمل كان من أضعف العلاقات المعنوية.

٥. أثبتت نتائج الاختبار المتعدد بأنه يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيتي تدريب و  
تمكين الموارد البشرية في مقدرات الابداع الاستراتيجي مجتمعةً. اما منفردة فقد  
اثبتت النتائج بأنه يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد  
البشرية في التعلم المنظمي، و ايضاً لاستراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد  
البشرية في فرق العمل.

## ٥.٢ التوصيات

١. تدريب الملاكات التدريسية وتطويرها، وقد أشارت الدراسة إلى توافرها في  
معهد المبحوث وتفعيلها أكثر وبشكل خاص في تعزيز عملية الإبداع  
الاستراتيجي في محاولة لجعل عملية الإبداع أكثر فاعلية وكفاءة والاستمرار  
في تطوير هذه العملية من اجل الوصول إلى مستويات متقدمة تمكنهم من  
مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين.
٢. تبني المعهد المبحوث بناءً شاملاً لعملية التعلم المنظمي، والعمل على نشر  
ثقافة التعلم في المعهد، وتوفير بيئة ملائمة ومشجعة وداعمة، تدرك أهمية التعلم  
في تعزيز فرص الابداع الاستراتيجي، ووضع خطط وبرامج تعمل على تفعيل  
أبعاد عملية التعلم على مستوى المعهد وفروعها العملية .
٣. وضع برامج محددة للتعلم والتدريب عن طريق فرق العمل مبنية على أسس  
موضوعية على وفق احتياجات المعهد من المهارات والخبرات اللازمة لتطوير  
وتحسين أداء وسلوك التدريسيين فيها. وعند انتهاء مدة التدريب ينبغي متابعة  
وتقييم ما تعلمه المشاركون في تلك البرامج والاستمرار في تطوير قدراتهم  
وإمكانياتهم الفردية والجماعية .
٤. تشجيع اعضاء هيئة التدريس على إدراك ثقافة الإبداع الاستراتيجي، وتبني  
معهد تقني عقرة رؤية المنظمة المتعلمة، التي تتطلب إيجاد مناخ تنظمي يدعم  
ويدرك أهمية الإبداع الاستراتيجي الذي يُحدث التغيرات، ووضع خطط  
وبرامج خاصة في تفعيل مقدراته.

٥. وضع الخطط والسياسات الكفيلة بتدريب وتطوير اساتذة واعضاء فرق  
العمل بالنسبة لمهاراتهم ومعارفهم وعلاقتهم الانسانية وبشكل مستمر ضمن

استراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد البشرية			
R <sup>2</sup>	F	β	C الثابت
.٨٠١	١٤٥,١٩٩	.٨٧٤ t (١٢,٠٥٠)	.٨٩٥ t (١,٠٤١)
.٦٦٠	٧٠,٠٢٣	.٩٣٩ t (٨,٣٦٨)	.٨١٣ t (٩,٨٤٤)

(١) df (N=٣٨, ٣٦)

## ٤,٤,١ أثر استراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد البشرية في بعد التعلم المنظمي:

تشير معطيات الجدول (٩) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لاستراتيجيتي تدريب و  
الموارد البشرية وتمكينها في بعد التعلم المنظمي، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة البالغة  
(١٤٥,١٩٩)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وقد فسرت قيمة  
معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي بلغت (٨٠,١%) من التباين الحاصل في التعلم  
المنظمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (١٩,٩%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى،  
وتشير قيمة معامل (β) والتي بلغت (٠,٨٧٤) إلى أن التغيير في استراتيجيتي  
تدريب و تمكين الموارد البشرية بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في التعلم  
المنظمي بمقدار (٠,٨٧٤)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (١٢,٠٥٠)، وهي قيمة  
معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، فيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (٨٩٥)  
إلى تحقيق مقدرات التعلم المنظمي حتى لو كانت قيمة استراتيجيتي تدريب و تمكين  
الموارد البشرية صفراً، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة  
الثانية والتي تنص على أن (هناك تأثيراً معنوياً لاستراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد  
البشرية في بعد التعلم المنظمي).

## ٤,٤,٢ أثر استراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد البشرية في بعد فرق العمل :

تشير معطيات الجدول (٩) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لاستراتيجيتي تدريب و  
تمكين الموارد البشرية في بعد فرق العمل، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة البالغة  
(٧٠,٠٢٣)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وقد فسرت قيمة  
معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي بلغت (٦٦,٠%) من التباين الحاصل في فرق العمل،  
أما النسبة المتبقية والبالغة (٣٤%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى، وتشير قيمة  
معامل (β) والتي بلغت (٠,٩٣٩) إلى أن التغيير في استراتيجيتي تدريب و تمكين  
الموارد البشرية بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في فرق العمل بمقدار  
(٠,٩٣٩)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (٨,٣٦٨)، وهي قيمة معنوية عند  
مستوى معنوية (٠,٠١)، فيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (٨١٣) إلى تحقيق  
مقدرات فرق العمل حتى لو كانت قيمة استراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد البشرية  
صفراً، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية والتي  
تنص على أن (هناك تأثيراً معنوياً لاستراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد البشرية في  
بعد فرق العمل).

## ٥. الاستنتاجات والتوصيات:

### ٥,١ الاستنتاجات:

١. أوضحت نتائج التحليل الوصفي على مستوى متوسط لاستراتيجيتي تدريب و  
تمكين الموارد البشرية وبدرجة انسجام جيدة في إجابات المستجيبين مما يعطي



عقيلي، عمر وصفي (١٩٩١) " إدارة الموارد البشرية". مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، عمان.  
فاضل، رائد سلمان، (٢٠٠٧)، العقل الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الإبداع، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.

الكبيسي، صلاح الدين عواد و العزاوي، حنين شلال ابراهيم، (٢٠١٤)، تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوات المعرفة والاداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٠)، العدد (٧٥).

الكرعاوي، مريم ابراهيم حمود و العطوري، محمد حميد ياسر، (٢٠١٤)، التحقق من العلاقة بين قابليات ادارة المعرفة والمنظمات المتعلمة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٨)، العدد (٣١) .

محمد، جلال عبد الله (٢٠١٠) "إثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السلجانية. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة السلجانية، العراق.

المسعودي، محمد إصبع بكال، (٢٠٠٧)، العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد، رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

## ٦,٢ المصادر الأجنبية:

Baden-Fuller ,C. , Strategic Innovation ,Corporate Entrepreneurship and Matching Outside-In to Inside-Out Approaches to Strategy Research ,British Journal of Management , ٦ (Special Issue December): S٣-S١٦. (١٩٩٥).

Berghman ,Liselore , (٢٠٠٦) , "Strategic Innovation Capacity a Mixed Method Study on Deliberate Strategic Learning Mechanisms" ,RSM Erasmus University Rotterdam ,Prof. dr.S.W. J ,Lamberts ,PP. ١- ٣٧٢.

Catherine L. Wang & Pervaiz K. Ahmed , (٢٠٠٧) , "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda" ,International Journal of Management Review , Vol.٩. , Issue. ١

Edwin ,B. F. (٢٠٠٣) , Personnel Management .prentice Hall ,New York.

M. Dodgson ,١٩٩٣ ,Organizational Learning: A Review of Some Literatures ,printed USA .

Schemerhorn. J.r. ,John ,Hunt. J. ,& Osborn ,R.N. , (٢٠٠٠) , "Organizational Behavior" , Yth ed ,New York ,John Wiley & Sons . Inc .

Sekaran ,U. (٢٠٠٥) Research Method for Business: A Skill Building Approach. ٢nd ed. New York: John Wiley & Sons.

Thompson ,Leigh (٢٠٠٠). Making the Team (New Jersey: Prentice Hall.)

## ٦. المراجع

### ٦,١ المصادر العربية:

ابراهيم، نور خليل، (٢٠١٤)، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٠)، العدد (٧٧).

برنوطي، سعاد نايف (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط ٢، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

الجرجاوي، زياد (٢٠١٠) القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.

حافظ، عبد الناصر علك و حسين، حسين وليد، (٢٠١٢)، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي، مجلة المنصور، العدد (١٨).

حاوي، ايمان عسكر، (٢٠٠٩)، بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار، مجلة التقني، ١، المجلد (٢٢)، العدد (٥).

حسون، على وسلمان، فاضل حمد و فدعوس، (٢٠١٢)، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٣٢).

ربابعة، علي محمد (٢٠٠٣) ادارة الموارد البشرية، تخصص نظم معلومات ادارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩)، ادارة الموارد لبشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الأثر للنشر والتوزيع، الأردن.

الشاعر، عبد الرحمن بن ابراهيم (٢٠٠٥) اعداد البرامج التدريبية، التدريب الفعال، مكتبة الرشد، الرياض.

شاويش، مصطفى نجيب (١٩٩٦) " إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، عمان، الأردن .

الشهراني، عبد الله عوض (٢٠٠٩) دور التمكين في تحقيق الانشطة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

صبر، رنا ناصر، (٢٠١٣)، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية الكفايات الجوهرية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (٩٤).

الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، مفاهيم إدارية حديثة، مفاهيم إدارية حديثة الطبعة الاولى، عمان.

الطائي، على حسون، (٢٠٠٨)، خصائص المنظمة المتعلمة وادارة الريادة العلاقة ... والامر، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد (١٠)، العدد (١)

العبادي، علي رزاق و حسن، ابراهيم محمد و الشمري، سرمد حمزة، مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٠)، العدد (٧٥)

عبد الحسين، صفاء جواد (٢٠١٢) أثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعلم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد ٣٢، ص: ٧٧-٩٨.

العديلي، ناصر محمد (١٩٩٣) ادارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة و النشر، الرياض.

## الملحق ١

## الموضوع / استشارة استبيان

إلى / السادة المحيئين الأفاضل  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تمثل هذه الاستشارة جزء من متطلبات البحث الموسوم (دور استراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد البشرية في مقدرات الابداع الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني عترة)، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات الاستبيان، كما تعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج هذه البحث بالمستوى المطلوب، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال.  
نود إعلامكم بأنه لا ضرورة للاسم أو التوقيع على الاستشارة، وإن نتائج الإجابات ستظهر بهيئة مجموعات إحصائية لا علاقة لها بأشخاصكم.

مع وافر الشكر والتقدير

## ملاحظات عامة:

- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة، لان ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستشارة للتحليل.
- يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
- الباحث على استعداد للإجابة على كافة أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستشارة.

## الباحثون

## المحور الاول: البيانات الشخصية

- الجنس ( ) ذكر ( ) أنثى.
- العمر: (٢٥) سنة فأقل (٣٠-٢٦) سنة (٣٥-٣١) سنة (٤٠-٣٦) سنة (٤٥-٤١) سنة (٥٠-٤٦) سنة (٥٠- فأكثر) سنة
- اللقب العلمي.....
- عدد سنوات الخدمة في المعهد ( ) سنة.
- التحصيل الدراسي: ( ) دكتوراه ( ) ماجستير ( ) دبلوم عالي

## المحور الثاني: استراتيجيتي تدريب و تمكين الموارد البشرية

## ١. استراتيجيتي التدريب

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة				
		أففق بشدة (٥)	أففق (٤)	محايد (٣)	لا أففق (٢)	لا أففق بشدة (١)
١	الاحتياجات التدريبية. ضوء في المعهد في التدريب أهداف تحديد يتم					
٢	اعضاء الهيئة التدريسية. وتبنة خاص بتدريب مركز او برنامج المعهد لدى توجد					
٣	للتدريب. الفعلية المعهد تدريسي حاجة إلى استناداً التدريب خطة ضع تو					
٤	المستقبل. في المعهد التوسعية الخطط ضوء في التدريب خطة ضع تو					
٥	التدريسي. البرنامج أهداف مع يتفق بما التدريسي المحتوى وضع يتم					
٦	تدريبهم. بعد التدريسين أداء في الحاصل التقدم مدى ادارة المعهد يتابع					

## ٢. استراتيجيتي التمكين

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة				
		أففق بشدة (٥)	أففق (٤)	محايد (٣)	لا أففق (٢)	لا أففق بشدة (١)
٧	تؤمن ادارة المعهد مبدأ تمكين اعضاء الهيئة التدريسية بوصفه أسلوبا لتفعيل ابداعاتهم.					
٨	هناك مشاركة فعلية من قبل التدريسين في المعهد في معظم المجالات المنظمية ولاسما المشاركة في اتخاذ القرار.					
٩	تحدد ادارة المعهد التدريسين ذوي الخبرة لتمكينهم بإنجاز الاعمال المناطة إليهم.					
١٠	هناك اجراءات واضحة في المعهد نحو اثراء واغناء وظيفة عضو الهيئة التدريسية.					
١١	تسعى ادارة المعهد الى تغيير نمط توزيع السلطات والصلاحيات على وفق برامج التمكين.					
١٢	تستخدم ادارة المعهد استراتيجيتي التمكين كطريقة لتهيئة كوادر تدريسية مؤهلة مستقبلاً.					

## المحور الثاني: مقدرات الإبداع الاستراتيجي:

بأنها مقدرة المنظمة على خلق مبادرات الإبداع الاستراتيجي بشكل منظم. وتتميز مقدرات الإبداع الاستراتيجي بأنها قائمة على بعدين، وسيتم استعراض هذين البعدين وفقاً للتساؤلات التي تنتمي إلى كل منها وكالاتي:

### ١. التعلم المنظمي

على أنه تلك المنظمة التي تمتلك رؤية مستقبلية جديدة قادرة على إيجاد واكتساب المعرفة ونقلها وتبادلها بين جميع الافراد تمكنها من زيادة قدرتها على النمو والاداء المتميز.

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة				
		أففق بشدة (٥)	أففق (٤)	محايد (٣)	لا أففق (٢)	لا أففق بشدة (١)
١	الإجراءات والتقارير الحالية في المعهد تمكن التدريسي من التعلم المستمر وتعقب معايير الأداء.					
٢	قيمة التعلم الفردي التي يجري الحصول عليها خلال العمل تقدم كفاءة أعلى لأعضاء الهيئة التدريسية.					
٣	ترى ادارة المعهد بأن الاخطاء المرتكبة من قبل التدريسين فرصة للتعلم.					
٤	يمتلك تدريسيو المعهد القدرة لإظهار مستوى عالٍ من الإبداع والمعرفة عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات الحالية في بيئة مفتوحة للتغيير.					
٥	خدمات جديدة. وابتكار الابداع ادارة في التدريسين ادارة المعهد تدعم					
٦	لدى ادارة العليا في المعهد معرفة بحاجات تدريب تدريسيها وتوفرها لهم.					
٧	يتم تبادل المعلومات بين التدريسيين بصورة مستمرة لغرض تحسين الاداء.					
٨	للتعلم طريقاً ذلك لكونه الهيئة التدريسية اعضاء بين والتعارض والاختلاف الجدل ادارة المعهد تشجع					
٩	مستمر. أنشطة التعلم ممارسة في اعضائها من التدريسين لدى أحدث التقنيات توفير على تحمص ادارة المعهد					

### ٢. فرق العمل

عبارة عن مجموعة من الافراد من ذوي المهارات الكاملة، والذين يتصفون بولائم لغرض معين، واهداف اداء محددة، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة				
		أففق بشدة (٥)	أففق (٤)	محايد (٣)	لا أففق (٢)	لا أففق بشدة (١)
١	تشجع ادارة المعهد اعضاء الهيئة التدريسية على العمل على وفق مبدأ فرق العمل.					
٢	عملياتهم في المستمر الابتكار والتحسين على العمل فرق اعضاء المعرفة تساعد					
٣	تشجع ادارة المعهد اعضاء فرق العمل على المشاركة في مؤتمرات علمية بهدف زيادة معارفهم.					
٤	تشجع إدارة المعهد على زيادة خبرات أعضاء فرق العمل من خلال مشاركتهم في دورات تدريبية متخصصة.					
٥	يتمكن فريق العمل من تقديم إنجازات مبدعة أو متجددة من خلال عمله الحالي.					
٦	تحرص ادارة المعهد على توفير المناخ الملائم لفريق العمل بهدف تقديم أعمال إبداعية.					
٧	تعمل المهارات التفاعلية لفرق العمل على زيادة روح التعاون بين أعضاء الفريق					
٨	توفر ادارة المعهد المواد المتاحة لفرق العمل.					
٩	تتاح لأعضاء فريق العمل الفرصة الكافية لمناقشة وفهم بعضهم بعضاً.					