

علاقة وأثر تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الرياضية : دراسة استطلاعية

م.م. حسين وليد حسين*

المستخلص

يهدف هذا البحث الى تحديد طبيعة العلاقة والتاثير بين تمكين الموارد البشرية ونجاح المنظمات الرياضية، إذ يشكل الموارد البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات مقارنة بالموارد الاخرى التي تتمتع بها ، كما ان تحقيق الريادية اصبح من الضروريات لضمان بقاء المنظمة واستمرارها في ظل البيئة التي تعمل فيها ، وقد اشارت مشكلة البحث الى وجود قصور واضح في استخدام تمكين الموارد البشرية كسياسة لضمان نجاح المنظمات الرياضية ، واختيرت الشركة العامة للسكك الحديدية كميدان للتطبيق ، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيط والمكونه من (43) فرداً من الموارد البشرية في الشركة أعلاه ، وقد اعتمدت الاستبانة كاداة للحصول على بيانات البحث التي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات ، واستخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث ، ومن الادوات الاحصائية التي استخدمت في التحليل : " النسبة المئوية للتكرار ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط لسبيرمان ، والانحدار الخطي البسيط" ، وقد اسفرت الادوات الاحصائية عن عدد من النتائج اكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لتمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الرياضية ، وعليه اوصى الباحث بضرورة زيادة اهتمام المنظمة بالمبحوثة بتمكين عاملها وبالشكل الذي ينعكس في تحسين ادائهم وبالتالي اداء المنظمة ككل .

Abstract

This research aims to determine the nature of the relationship and influence between empowerment of human resources and the success of organizations leading, as a human resources the most important resources owned by organizations compared to other resources enjoyed by, and the achievement of the pilot became necessities to ensure the survival of the organization and its continuation under the environment in which it operates, The indicated research problem to the existence of a distinct lack of use enable human resources as a policy to ensure the success of organizations pioneering, and selected General Company of Railways Hodeidah as a field of application, was selected sample random sample Albesbt consisting of (43) members of the human resources in the company above, have been adopted The questionnaire as a tool for research data that has been prepared based on the number of scales ready yet subject to tests of validity and reliability, and use statistical software ready (SPSS) in the introduction and analysis of research data, and statistical tools used in the analysis: "The percentage of repeat, the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, the correlation coefficient of Spearman, and simple linear regression ", has resulted in statistical tools for a number of results

* وزارة التعليم العالي والبحث .

مقبول للنشر بتاريخ 2014/1/21

confirmed mostly on the presence of correlation and the effect of significance to enable human resources in the success of organizations pioneering, and it recommended the researcher need to increase interest in the organization surveyed enable employees and in a form that is reflected in the improvement of their performance and thus the performance of the organization as a whole.

المقدمة

يشكل المورد البشري اهم الموارد التي تملكها المنظمات ، فحتى اذا امتلك المنظمة التكنولوجيا المتقدمة والموارد المالية الجيدة والاجراءات التنظيمية المناسبة ، كل هذه الموارد تبقى بلا فائدة دون وجود مورد بشري قادر على توجيه واستخدام هذه الموارد بافضل شكل ممكن ، ولكي يتمكن المورد البشري من تاييد واجباته فان الامر يستلزم تمكينه من خلال منحه حرية اكبر في التصرف واتخاذ القرارات في عملياته اليومية ، ونتيجة التطورات العديدة التي يشهدها العالم في الوقت الحاضر فان الامر يتطلب من المنظمات قيامها وبشكل مستمر بابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة لكي تكون قادرة على مواجهة المنافسة في ظل البيئة التي تعمل فيها ، وهنا تبرز اهمية الريادية التي يتوجب على المنظمات تحقيقها والحفاظ عليها لاطلال فترة ممكن ، لذا سنحاول في هذا البحث التعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين المورد البشري ونجاح المنظمات الريادية ، اذ يقسم البحث الى رابعة مباحث ، ينقسم المبحث الاول الى فقرتين ، تركز الاولى على المنهجية العملية للبحث في حين خصصت الثانية لعرض عدد من الجهود الفكرية السابقة التي تمكن الباحث من مراجعتها ، اما المبحث الثاني فخصص للجانب النظري ، وجاء المبحث الثالث لتشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة فضلا عن اختبار الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث ، واخيراً تناول المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات التي قدمها الباحث والتي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث.

المبحث الاول

المنهجية العلمية للبحث وبعض الدراسات السابقة

اولا : المنهجية العلمية للبحث :

سنحاول في هذه الفقرة التعرف على المشكلة الرئيسية للبحث واهميته واهداف والفرضية الرئيسية التي انطلق منها ، فضلا عن تحديد اهم الادوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات ، مع توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة :

أ: مشكلة البحث

على الرغم من الدور البالغ الاهمية الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة ومساعدتها على البقاء والاستمرار في العمل ، الا ان هناك مجموعة من العوامل التي تعيق هذه الموارد عند ممارسة مهامها ووظائفها المختلفة ، وهنا تبرز اهمية تمكين الموارد البشرية لمنحها حرية اكبر في معالجة بعض القضايا التي تواجهها في العمل ، كما ان المنظمات الريادية اصبحت ضرورية في ظل المنافسة الشديدة التي تعمل في اطارها ، الامر الذي يتطلب منها ايجاد طرق حديثة في العمل لمواجهة هذه التحديات . وهنا تبرز مشكلة البحث في وجود قصور واضحة في الاهتمام بتمكين الموارد البشرية كخيار لضمان نجاح المنظمات الريادية في المنظمة المبحوثة ، كما يمكن ان تثار عدد من التساؤلات من هذه المشكلة وكما يأتي :

1. هل يوجد وعي كافي لدى الادارة في المنظمة المبحوثة باهمية ممارسة سياسة تمكين الموارد البشرية واثارها على ادائهم واداء المنظمة ككل ؟
2. هل يوجد وعي كافي لدى المنظمة المبحوثة باهمية الريادية في ظل البيئة التي تعمل فيها ؟
3. ما هو مستوى اهتمام الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة بتطبيق سياسات التمكين.
4. ما هي طبيعة العلاقة والتاثير بين تمكين الموارد البشرية ونجاح المنظمات الريادية لدى العينة المبحوثة.

ب: اهمية البحث

تتجلى اهمية البحث من خلال اهمية المتغيرات المبحوثة ، اذ يشكل تمكين الموارد البشرية احدى السياسات التي تتبعها المنظمة في تنفيذ وظائفها وتحقيق اهدافها من جهة ، كما تشكل احدى التحديات التي تواجهها المنظمة في مجال تخويل وزيادة مسؤوليات موارد البشرية ، وتعد المنظمات الريادية التوجه الحديثة في العمل نتيجة التطورات المتعددة التي يشهدها العالم في الوقت الحاضر . فضلا عن محاول الباحث التعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية ونجاح المنظمات الريادية من خلال اجابات افراد

العينة المبحوثة على فقرات الاستبانة التي تم اعدادها بالاستناد الى افكار عدد من المقاييس الجاهزة والتي سبق وان طبقت في البيئة العراقية .

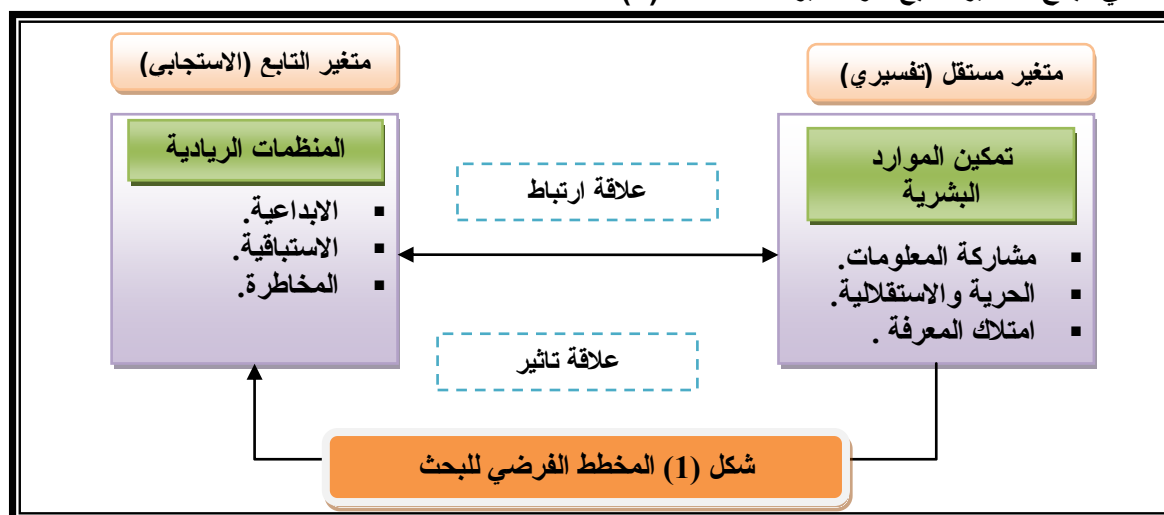
ج : اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :

1. محاولة تقديم اضافة نظرية متواضعة للمكتبة العراقية باحدى المواضيع المهمة في مجال ادارة الاعمال بشكل عام وادارة الموارد البشرية بشكل خاص .
2. محاولة تشخيص واقع واهمية تمكين الموارد البشرية في ضوء اجابات افراد العينة المبحوثة.
3. محاولة التعرف على اهمية المنظمات الريادية وواقعها من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة.
4. تحديد دور تمكين الموارد البشرية ودرجة اسهامها في نجاح المنظمات الريادية من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة.
5. الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث .

د : المخطط الفرضي للبحث

يبين المخطط الفرضي توضيحاً للفكرة الأساسية للبحث ، فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل " تمكين الموارد البشرية " ، والمتغير التابع " المنظمات الريادية " ، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي نجاح المتغير التابع ، وكما يوضحه الشكل (1) :



هـ: فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية الرئيسة تنص على : " وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين تمكين الموارد البشرية ونجاح المنظمات الريادية " .

و: ادوات البحث

1. اداة جمع البيانات :

تم الحصول على بيانات البحث من خلال اعداد استبانة بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة ، ويمكن من خلال الجدول (1) توضيح متغيرات الاستبانة الرئيسة وابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في اعدادها :

جدول (1)

متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الإبعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	تمكين الموارد البشرية	مستقل (تفسيري)	مشاركة المعلومات	5-4-3-2-1	عزيز ، 2011
			الحرية والاستقلالية	10-9-8-7-6	
			امتلاك المعرفة	15-14-13-12-11	
2	المنظمات الريادية	تابع (استجابي)	الابداعية	20-19-18-17-16	الحسنوي ، 2010
			الاستباقية	25-24-23-22-21	
			المخاطرة	30-29-28-27-26	

وقد تم اخضاع الاستبانة بمقاييسها المعتمدة الى اختبارات الصدق والثبات ، اذ تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات ادارة الاعمال البالغ عددهم (5) وفي ضوء ملاحظات وآراء

السادة المحكمين اعدت الاستبانة ، وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (82%) ، وللتأكد من ثبات أداة البحث قام الباحثان بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (15) فرد من مجتمع البحث ، وبعد (14) ايام أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل "كرونباخ الفا" Cronbach–Alpha (78%) وهي مقبولة ودال إحصائياً في نفس الوقت ، وهذا يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالية يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

- تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في إدخال وتحليل بيانات البحث ، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب التطبيقي الآتي :
- معامل التكرار : لغرض تحديد النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات البحث.
 - الوسط الحسابي : يستخدم لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة .
 - الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي ، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين .
 - معامل الاختلاف : ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد أهمية متغيرات البحث .
 - معامل الارتباط لسبيرمان : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابية .
 - معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

حـ : مجتمع وعينة البحث

اختيرت الشركة العامة للسكك الحديدية ميدان للتطبيق ، إذ تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين العاملين في الشركة وقد بلغ حجم العينة (42) فرداً ، ويمكن من خلال الجدول (2) توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة وكما يأتي :

جدول (2)
خصائص العينة المبحوثة

النوع البشري		الشهادة		الحالة الاجتماعية		سنوات الخدمة	
ذكور	27	بكالوريوس	42	متزوج	23	اقل من 5 سنوات	7
إناث	15			أعزب	19	من 6-10 سنة	16
						من 11-20 سنة	19

يتبين من الجدول (2) ان نسبة الذكور العاملين في الشركة المبحوثة اعلى من نسبة الاناث ، كما ان معظم افراد العينة المبحوثة هم من حملة الشهادة الجامعية ، ولديهم خدمة اكثر من (5) سنوات ، وبالتالي فان هذا من الممكن ان يساعد على زيادة الدقة والقناعة عند الإجابة على فقرات الاستبانة ، وبالتالي سينعكس ذلك على قدرة الباحث في تحقيق الاهداف المرجوة من بحثه .

ثانياً : بعض الدراسات السابقة :

سيتم في هذه الفقرة عرض بعض الجهود الفكرية السابقة التي تمكن الباحث من مراجعتها وكما يأتي :

1. دراسة (الذهب ، 2004)

استراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية

انطلقت هذه الدراسة من معضلة فكرية ذات بعدين، بعد نظري تمثل في ندرة الكتابات التي تناولت اثر استراتيجية التمكين في الميزة التنافسية، وبعد تطبيقي تمثل في كيفية تحديد استعداد منظمات الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين وما هي علاقة هذه الاستراتيجية للتأثير في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، أما هدف الدراسة فانه كان يتجلى بتقديم إطار نظري عن استراتيجية التمكين ومحاولة اختبار بيئة الأعمال العربية، لاحتضان هذه الاستراتيجية وإيجاد العلاقة بينها وبين تعزيز الميزة التنافسية وقد كان منهج الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً. وجرى اختيار عيّنتين عشوائيتين بمعدل (60) فرداً لكل عينة من العاملين والقيادات الإدارية في مجموعة من المصارف التجارية اليمنية . وقد اكدت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية للمنظمة ، وعليه اوصت إن تجري المنظمات المبحوثة مسحاً دقيقاً لقدراتها وإمكاناتها لتحديد الفجوة بينها وبين تلك المنظمات التي سعت ومارست استراتيجية التمكين من خلال اعتماد مقاييس موضوعية تشخص نقاط القوة والضعف لديها .

2. دراسة (عبد الأمير و عبد الرسول ، 2008)

استراتيجية التمكين واثرها في فاعلية فريق العمل
تختبر الدراسة الحالية العلاقة بين استراتيجية التمكين و فاعلية فريق العمل في كليات جامعة القادسية ، تمثلت العينة بالسادة رؤساء الأقسام و الفروع ، وتحددت الدراسة بفرضية رئيسة مفادها ان هناك اثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجية التمكين و فاعلية فريق العمل ، وجمعت البيانات عن طريق استمارة استبيان التي تتكون من جزئين ، الجزء الاول يخص استراتيجية التمكين والجزء الثاني يخص فاعلية فريق العمل ، وقد تم الاعتماد على عدد من الوسائل الاحصائية كالمتوسط الحسابي ، معامل الارتباط البسيط ، اختبار F ، اختبار T ، معامل التحديد لاثبات صحة الفرضية انفة الذكر ، اذ بينت ال نتائج صحة الفرضية الرئيسية و الفرعية وصيغة مجموعة من الاستنتاجات بصدها لعل ابرزها هو ضرورة ايمان الادارة العليا بإمكانات اعضاء الفريق عن طريق اعطاء المعلومات الخاصة بالمنظمة.

3. دراسة (الرقب ، 2010)

علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، واستخدم المنهج الوصفي التحليل في الدراسة ، واعتمدت الاستبانة كاداة للحصول على البيانات ، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، اذ بلغ حجم العينة (660) من الاكاديميين العاملين في الجامعات المذكورة ، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين وعليه اوصت بضرورة زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم .

4. دراسة (داود ، 2011)

تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الاعمال
هدفت هذه الدراسة الى قياس الربط بين حاكمية الشركة وريادية الاعمال في ظل التوجه الاستراتيجي للقادة في القطاعات المبحوثة وانعكس هذا الربط على تنافسية هذه القطاعات ، وقد اشتملت عينة الدراسة على (192) فرداً من قطاعي المصارف الخاصة وشركات الاتصالات العراقية ، وقد اعتمدت الاستبانة كاداة للحصول على بيانات الدراسة والتي تم اعدادها استباناً الى عدد من المقاييس الجاهزة ، وقد اكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة ايجابية بين حاكمية وريادية الاعمال لتعزيز تنافسية القطاعات المبحوثة ، وعليه اوصت الدراسة على ضرورة قيام المصارف وشركات الاتصال بتوظيف آليات ومعايير الحاكمية والتعرف على استراتيجيات الادارة الريادية لرسم التوجه الاستراتيجي وبناء رؤية ريادية للقيادات العليا فيها .

5. دراسة (العجيلي ، 2012)

تأثير حاضنات الأعمال في تحقيق متطلبات ريادية المشاريع الصغيرة والمتوسطة : بحث تطبيقي
تناول هذا البحث تأثير حاضنات الأعمال بأبعاده الرئيسية (تبني المشاريع الجديدة ، ونمو واستدامة الاحتضان ، التقنيات المستخدمة ، والتأثير المجتمعي ، وخدمات الحاضنة ، وقياس المؤشرات المالية) في ريادية المشاريع (الإبداع، والاستقلالية، والاستباقية، وتبني المخاطرة ، والمنافسة الهجومية ، و القياس المالي) ومتطلبات الريادية المتمثلة بـ(تعزيز التجارب والخبرات ، وإشباع حاجات المجتمع ، وتنويع الإنتاج وتقديم خدمات جديدة، وزيادة قدرات التنافس، واقتناص فرص بيئية واستغلالها، وبناء علاقات اجتماعية مع المؤسسات المختلفة). أما هدف البحث فهو تعميق الفهم بموضوع حاضنات الأعمال بأبعاده المختلفة وبمتطلبات الريادية للمشاريع ، للخروج بإطار علمي يجمع أكثر الأبعاد والمفاهيم، ومحاولة اختبار البيئة العراقية لاحتضان هذه المفاهيم الحديثة ، وكان منهج البحث منهجاً وصفيّاً ، وقد قام الباحث بعمل استبانة جرى اختيار عينة عشوائية مكونة من (50) شخصاً من أصحاب المشاريع في وزارتي التخطيط والعمل والشؤون الاجتماعية. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها هي إن إجمالي حاضنات الأعمال أسهم في التأثير في متطلبات الريادية في وزارتي التخطيط والعمل والشؤون الاجتماعية عبر ريادية المشاريع المختلفة قيد البحث وكان التأثير الأقوى لحاضنات الأعمال يتمثل في الإبداع ، كما قدم البحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد كل الوزارات والمؤسسات العراقية وفي مقدمتها وزارتي التخطيط والعمل والشؤون الاجتماعية.

وقد استفادة الباحث من الدراسات السابقة في تحديد نقطة البداية لهذا البحث ، فضلاً عن دورها في تعميق رؤية ومعرفة الباحث بالمتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية ، كما استفادة الباحث من الدراسات السابقة في اعداد الاستبانة التي اعتمدها في بحثه الحالي .

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً : تمكين الموارد البشرية :

خصصت هذه الفقرة للتعرف على مفهوم تمكين الموارد البشرية وأهميته وبعض الموضوعات المتعلقة به وكما يأتي :

أ: مفهوم تمكين الموارد البشرية وأهميته

هناك تباين بين الباحثين والكتاب في تعريفهم لتمكين الموارد البشرية وذلك تبعاً لوجهات نظرهم وآرائهم ، فمن وجهة نظر (Blanchard , 1996) تمكين الموارد البشرية هو : " فلسفة إدارية حديثة تركز على الاهتمام بالموارد البشرية في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الأمر الذي يقتضي تمكينهم لفتح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة (عبد الأمير و عبد الرسول ، 2008: 52) ، وهذا ما أكدوه كل من (Meredith & Murrel, 2000) عندما أوضحوا بأن التمكين يحدث عندما يتم تمكين الشخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (الرقب ، 2010: 25) ، وعرفه بعض الباحثين بأنه : "توفير درجة من الحرية للموارد البشرية في التشكيلات المنظمة تسند إليهم المهام التي يؤدونها بدرجة من الاستقلالية عن النتائج معززين ذلك بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها مع التركيز على الموارد البشرية في الأقسام الحدودية التي ترتبط عملياتها مباشرة مع زبائن المنظمة" (الدوري ، 2010: 36) ، وبذات الاتجاه عرف بأنه : "منح الموارد البشرية القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها" (Daft, 2001:501) ، أو إفساح المجال للموارد البشرية للمشاركة في وضع الأهداف وتقديم الحلول الملائمة لمشكلات العمل ، واتخاذ القرارات والتصرف الذاتي في مواقف معينة (عبد الوهاب ، 2003: 15) ، ووصفه (Gibson at el , 2003) بأنه : "عملية إعطاء الموارد البشرية الآن لاتخاذ القرارات الخاصة بانجاز الأعمال المناطة بهم في الوقت المحدد" (جلاّب ، 2011: 446) ، وبذات الاتجاه عرفه بأنه : " منح الموارد البشرية السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير المنتج وخدمة الزبون" (Noe at el , 2006: 16) ، كما تم تعريفه على أنه : "نقل للمسؤولية والسلطة ودعوة للموارد البشرية للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها ، وفي تحليل المشكلات ، وصنع القرارات ، وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار ، ليصبح المروّس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال ، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي" (عريقات ، 2009: 7) ، ومن ناحية أخرى عرف بـ " إعطاء الموارد البشرية دور حقيق عن طريق بناء وتصميم العمل بأسلوب يمنحهم الفرصة لاتخاذ قرارات نهائية لتحسين العمليات الوظيفية أو مواجهة ظروف طارئة ومستجدة ضمن مقاييس واطر إرشادية محدودة" (القتامي ، 2009: 9) ، وبعد الاطلاع على التعريف السابقة يمكن تعريف تمكين الموارد البشرية كتعريف إجرائي لأغراض البحث الحالي بأنه : " إحدى السياسات التنظيمية التي تعتمدها المنظمة بقصد تمكين الموارد البشرية من أداء وظائفهم بحرية أكبر وبالشكل الذي ينعكس في تعزيز أداء المنظمة ككل " .

أما أهمية التمكين فقد أصبحت عملية تمكين الموارد البشرية ضرورية وحتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات وظهور القيادة الإدارية والمتغيرات المعاصرة لهذا ، فهناك أهمية وضرورة ملحة تدفع المنظمات إلى الإسراع لتبني عملية تمكين الموارد البشرية إذ أن استخدام أسلوب تمكين الموارد البشرية يعد وسيلة هامة لزيادة رضا الموارد البشرية عن العمل ، والعملاء عن الخدمة ، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في النمو ، والموظف في الرضا الوظيفي ، والعملاء في خدمة ممتازة ، وزيادة حاجة المنظمات للاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء ومواجهة التغيرات ، تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل وعدم الانشغالها في الأمور اليومية الروتينية ، فيتمكن الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة ، الحاجة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (بشرية و مادية) والتطوير المستمر لمواجهة التحديات وخطر المنافسة الشديدة ، العمل على تفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة لزيادة وتحسين الانتاجية ، تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام الأفراد ومشاركتهم في القرارات والسياسات وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطات لهم ، توفير المناخ الملائم للعمل والحياة الكريمة لدفعهم نحو الالتزام الذاتي وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية ، التمكين يغطي الكثير من أنشطة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف والأثر الوظيفي والمشاركة وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الرقب ، 2010: 26-27).

ب: اهداف تمكين الموارد البشرية

هناك عدد من الاهداف التي تتوخاها المنظمات عند تنفيذها لبرامج تمكين الموارد البشرية اهمها الاتي (جلا ب ، 2011 : 451-452) :

1. زيادة مستوى الدرافعية لتقليل الاخطاء وزيادة درجة تحمل الموارد البشرية لمسؤولية تصرفاتهم.
2. زيادة فرص الابتكار والابداع.
3. دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات .
4. زيادة رضا الزبون من خلال الحرص على جعل الموارد البشرية على مقربة من الزبائن.
5. زيادة مستوى ولاء الموارد البشرية وتخفيض مستوى دوزان العمل .
6. زيادة الانتاجية من خلال اعتداد الموارد البشرية انفسهم ، والشعور باحترام النفس وقيمتها.
7. استعمال الضغط الشريف وطرائق فرق الادارة الذاتية في الرقابة على الموارد البشرية والانتاجية.
8. تخفيض التكلفة وزيادة مستوى الجودة ، وتلبية متطلبات الزبون.
9. المحافظة على التنافسية وزيادتها .

ج: مراحل تمكين الموارد البشرية

لقد اتفق العديد من الباحثين على وجود عدد من المراحل التي ترم بها عملية تمكين الموارد البشرية في المنظمة ومن اهم هذه المراحل الاتي (الدوري ، 2010 : 46-47) :

1. المرحلة الاولى : التأمل بالجوانب المنظمة وتعيين الظروف الموجودة فيها التي تؤدي الى شعور العامل بالضعف وإنعدام السلطة وقد تكون مجموعة إجراءات بيروقراطية روتينية تعيق حريتهم في إتخاذ القرار او بسبب الاتصالات الرديئة أو بسبب ثقافة طاعة الاوامر المفروضة من الاعلى فقد يتصرف المدير بدكتاتورية ويتخذ القرارات ويبلغها لفريق العمل، أو بسبب إعتباطية نظام الحوافز مما يثبط من همة العاملين الفاعلين.
2. المرحلة الثانية: تتضمن بعض الوسائل التي تعمق الشعور بالأهمية لدى المرؤوسين وإستعمال الادارة المشتركة وترسيخ برامج لوضع الاهداف وتنفيذ نظم أجور قائمة على السمات والاثراء الوظيفي ، إذ يطلب المدير من العاملين تقديم إقتراحاتهم ويتخذ القرار الذي يستند الى المقترحات وكذلك وضع منظومة تغذية عكسية ناجحة.
3. المرحلة الثالثة: ويتم فيها إزالة الظروف المحددة في المرحلة الاولى والتي تساهم في عدم وجود السلطة، كما وتوفر هذه المرحلة معلومات فاعلية الذات للعاملين الثانويين وذلك من مصادر عدة وهذا يعني شعوراً بقوة التأثير الشخصي للعاملين وتطور إحساسهم وإيمانهم بأهميتهم ، فيقوم المدير والفريق بمناقشة الوضع بشكل مفصل وتطلب الادارة من العاملين ضمن الفريق تقديم مقترحاتهم والمداخلات وتقوم الادارة باتخاذ القرارات وتعلم العاملين.
4. المرحلة الرابعة: المعلومات التي جمعت في المرحلة التي سبقتها سوف تؤدي الى الشعور بالتمكين بسبب أن زيادة الشعور بقوة تأثير الذات سوف تقوي من توقعات الجهد والاداء وتستمر هذه المرحلة بتطوير العلاقة ويتم إتخاذ القرارات بشكل مشترك بين الادارة والفريق ، إذ يبذل الممكنون جهودهم ويصرون في الشعور بتأثير وأهمية الذات مما يؤدي الى المرحلة الخامسة.
5. المرحلة الخامسة: وفي النهاية فان مشاعر التمكين التي أفرزت من المرحلة التي سبقتها سوف تترجم الى تغير سلوكي تتمخض عنه جهود متواصلة لتحقيق أهداف المنظمة ، وتكون هذه المرحلة هي المرحلة النهائية إذ يعهد المدير بعملية إتخاذ القرار للفريق ويعمل الفريق بشكل مستقل تماماً ويقوم باتخاذ القرارات المهمة التي قد يعلمون الادارة بها أو قد لا يقومون بذلك وفقاً لما يرونه مناسباً (حسب إستنسابهم) .

د : ابعاد تمكين الموارد البشرية

قدم العديد من الباحثين والكتاب عدد من الابعاد التي يمكن من خلالها دراسة تمكين الموارد البشرية في المنظمات ابرزها والتي ركزا عليها بحثنا الحالي هي (عزيز ، 2011 : 48-55) :

1. المشاركة بالمعلومات : تعد المعلومات العنصر الاساسي في استراتيجية تمكين الموارد البشرية وبخاصة توفيرها في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير أو فرق العمل ، والسبب وراء ذلك هو جعل الموارد البشرية أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة ، فتحقيق التمكين يتطلب من المنظمة توافر المزيد من المعلومات للمستويات الإدارية وللمزيد من الموارد البشرية ، ومن دون المعلومات لن يكون بمقدور إدارة المنظمة أن تكون متأكدة من أن الأفراد المعنيين سيكونون مستعدين لتحمل المسؤوليات وإطلاق طاقاتهم المبدعة .
2. الحرية والاستقلالية : إن حرية التصرف تعد عاملاً مهماً في تمكين الموارد البشرية إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح لهم سرعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها ، وهناك

ثلاثة أنواع من حرية التصرف وهي الروتينية وحرية التصرف الخلاقة وحرية التصرف المقيدة ، وحرية التصرف الروتينية تلامس الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين في حين أن الحرية الخلاقة تنصب على ما لا يتكرر أمامهم بشكل روتيني أما الحرية المقيدة فإنها تمثل الجانب السلبي من حرية التصرف وهو ما تفرضه المنظمة على الأفراد من سلوكيات لا تجعل لهم أدواراً في الوصف الوظيفي.

3. امتلاك المعرفة : لم تعد الموارد الرئيسة في منظمات اليوم تقتصر على رؤوس الأموال والموارد البشرية والموارد المادية ، بل أضحت الرأسمال الفكري المعرفي هي الأساس في انطلاقة هذه المنظمات نحو الابتكار والإبداع ومن ثم النجاح والاستمرار .

هـ: معوقات تمكين الموارد البشرية

هناك العديد من المعوقات التي قد تؤدي إلى فشل عملية تمكين الموارد البشرية أو عاقبة قدرة المنظمة على تنفيذها ومن أهم هذه الأسباب الآتي (شريف ، 2002 : 53-55) :

1. يفضل بعض الموارد البشرية قضاء ساعات طويلة في ممارسة عمل تقليدي بدلاً من المشاركة في تحمل مسؤولية الأعمال ونتائجها .
2. عدم رغبة الكثير من الموارد البشرية في الانخراط ضمن العمل الفرقي والذي يعد التقنية الرئيسة للتمكين وتفضيلهم العمل الفردي .
3. يحمل العديد من الموارد البشرية قيماً تخص مجالات لا علاقة لها بالعمل ، الأمر الذي يجعل من مشاركتهم في العمل واندماجهم فيه أمراً غير وارد لهم .
4. فشل المنظمات في إجراء تقييم شامل لوضعها المنظمي والإمكانيات المتوافرة لديها لتطبيق التمكين قبل أن تقدم برامجها الخاصة بذلك .
5. محاولة المنظمات وضع تعريف ضيق للتمكين مسيطر عليه من قبل الإدارة العليا ويسبب هذا حالة من الإرباك وعدم التنسيق في العمل .
6. صعوبة تحقيق التطبيع المنظمي لفرق العمل بسبب وجود تباين في العديد من العوامل الديموغرافية ضمن هذه الفرق قد تعيق التطابق مع مبادرات الإدارة ومنها الجنس والعرق والقومية والديانة .
7. عدم المواءمة بين خطط التمكين والنظم المتوافرة في المنظمة والسائدة له ولاسيما البناء المنظمي ، فقد يكون الهيكل المنظمي المعتمد في المنظمة لا يشجع الموارد البشرية على تحمل مسؤوليات أعمالهم .

ثانياً : المنظمات الريادية :

سيتم في هذه الفقرة التعرف على مفهوم المنظمات الريادية وأهمية الريادة بالنسبة للمنظمات وبعض الموضوعات ذات العلاقة بها وكما يأتي :

أ: مفهوم المنظمات الريادية

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للمنظمات الريادية صعوبة واضحة بسبب تعدد الاتجاهات التي يمكن النظر من خلالها للمنظمات الريادية ، إذ أشار (صالح ، 2007) إلى اقتران مصطلح الريادية في بدايات القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي أنتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية ، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادية وبخاصة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما من خلال الشجاعة والإقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطرة وتحقيق التميز (الحدراوي وآخرون ، 2011 : 13) وعرفه كل من (Morrison & Scott , 2003) الريادية بأنها : محاولة جديّة في العمل أو خلق مغامرة جديدة مثل توظيف النفس وإنشاء منظمة جديدة أو توسيع المنظمة الحالية أو توسيع مجالات العمل الحالية من قبل الأفراد أو فرق الأفراد أو تأسيس أعمال تجارية" (اسماعيل ، 2011 : 70) . أما المنظمات الريادية فقد عرفت ومن وجهة نظر (Griffin , 2005) بأنها : " المنظمة التي تمتلك القوة والكفاءة اللازمة للقيام بعملية التنظيم والتخطيط مع أقل الخسائر في إطار المخاطرة الجديدة " ، أما (Carpenter Sander , 2009) فقد عرفها بأنها : " المنظمة التي تميز الفرص وتستخدم الموارد ولها القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية للمجازفات الجديدة " (الحسناوي ، 2010 : 90) ، كما عرفت المنظمات الريادية ومن ناحية التركيز على زيادة الدخل القومي للمنظمات بأنها : " تلك المنظمات التي تعمل بقوة إيجابية في النمو الاقتصادي وتكوين العلاقة ما بين الابتكار والسوق وتؤدي إلى زيادة الدخل القومي من خلال إيجاد فرص العمل وكذلك تقديم التكنولوجيا الحديثة لطرح المنتجات والخدمات بالأسواق (السكرانه ، 2011 : 95) ، وبالاتجاه نفسه عرفها (Histirch at el , 2005) بأنها : "كيانات مساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي ، عن طريق توليد الابتكارات وتنمية الأسواق وإيجاد فرص العمل وادخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات سواء كان ذلك ضمن نطاق محلي أو دولي" (داود ، 2011 : 159) ، وأخيراً عرفت بأنها : " المنظمة التي تلتزم جدياً بتوليد الابتكارات والإبداعات الجذرية والتراكمية لتحقيق أهمية إستراتيجية مرتبطة بتنافسية تلك المنظمة (الجوراني ، 2011 : 44) ، وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف المنظمات الريادية كتعريف اجرائي لاغراض البحث الحالي بأنها : " المنظمات القادرة على توليد أفكار جديدة تساعد على تطور

اعمالها الحالي وتقديم منتجات وخدمات جديدة في ظل البيئة التي تعمل بها وبالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في العمل " .

ب: أهمية الريادية في المنظمات

الريادية هي العملية المستخدمة في المنظمات بقصد استعمال الإبداع وسيلة لتتبع الفرص الريادية ، وتتجلى أهمية الريادة في إسهامها في تعجيل التنمية الاقتصادية من خلال توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى المخاطرة المربحة ، والنشاطات الريادية ليست فقط حاضرات للإبداع وإنما تقدم فرصة التوظيف وزيادة المنافسة أيضاً ، ولتكون المنظمات ناجحة في أنشطة التوليد والاكتساب والنشر والمشاركة للموارد غير الملموسة ، يجب على المنظمات وإداراتها أن تكون ريادية ويجب أن تظهر قابليتها الدينامية ، كما تأتي أهمية الريادة من وصفها حجر الأساس في التنمية الاقتصادية وارتباط مفهوم الريادة وظاهرة الابتكارات ، ومن تبلور الدعم والاعتماد المتبادل بين الريادية والإدارة الإستراتيجية ، وتتعرّز أهمية الريادية للدور المهم الذي تلعبه في تحسين الانتاجية وتشجيع النمو الاقتصادي ، والريادية تساعد المنظمة على خلق أعمال تجارية جديدة من خلال "إبداع المنتج والعملية ، وتطوير السوق ، وتبني التجديد الاستراتيجي" وان عمليات الريادية يمكن أن تحدث على مستوى المنظمة أو وحدة الأعمال ، أو المستوى الوظيفي ، أو المشروع وبهدف واحد وهو تحسين موقع المنظمة التنافسي وتحسين الأداء الحالي ، وقد أوضح بعض الباحثين بأن أهمية الريادية بوصفها عنصراً حيوياً لكل من المنظمات الفتية والهرمة ، والصغيرة والكبيرة ، والخدمية والصناعية ، فضلاً عن المنظمات المستثمرة في التكنولوجيا عالية المستوى ، كما إن المنظمة التي تتبنى التوجه الريادي قد تحسن أدائها ، ولأسيما المنظمات الصغيرة التي تعمل في البيئات العدائية . والسلوك الريادي المتكامل يؤدي إلى فاعلية تشغيلية أفضل ، فقد أصبح هو المعيار في المنظمات التي تستخدم إستراتيجية الريادة والتي تطور وتحسن منتجاتها وخدماتها استجابة للتغيرات البيئية التنافسية ، وان السلوك الريادي هو الذي يحدد المنظمة بشكل هادف ومستمر ويشكل مجال عملياتها بتميز واستغلال الفرص الريادية الموجهة نحو الإبداع (الجوراني ، 2011 : 45) .

ج: خصائص المنظمات الريادية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المنظمات الريادية مقارنة بالمنظمات الأخرى يمكن تحديد أبرزها بالآتي (الحسناوي ، 2010 : 94- 102) :

1. الاستقلالية: تشير الاستقلالية إلى أن المبدعين والمبادرين بأفكار جديدة هم مستقلون في اتخاذ القرارات ولهم حرية العمل وهذا يشجعهم على بذل المزيد من الجهود بهدف تحقيق الريادة للمنظمة من خلال قدراتهم وإمكانياتهم الفنية والإدارية ، كما أن الرغبة في العمل باستقلالية هدفاً للوصول في المستقبل إلى الرويا والفرصة الريادية ، وهي تطبق على كل من الأفراد والفرق التي تعمل بمساحة أوسع ضمن المبادئ التنظيمية الموجودة ، وفي مجال الريادة غالباً ما تستخدم وحدات العمل المستقلة لرفع نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة ومعرفة الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة أو تحسين إجراءات العمل .
2. الإبداعية : أشأالإبداع هو إيجاد توافق جديد للعوامل الاقتصادية وقد يكون هنا إبداعاً تكنولوجياً أو إبداعاً تسويقياً أوفي مجال التوزيع أو منتج جديد أو خدمة جديدة وقد يكون إبداعاً إدارياً ، وهو عملية خلق بعض الأشياء الجديدة والتي تعد مركزاً للعمليات الريادية ، ففي العقود الأخيرة كان أحد نتائج الإبداع المهمة هو تقليل الكلف الثابتة للنتاج وبذلك فقد تناقصت حواجز الدخول للسوق وهذا سمح للمنظمة والمشاريع الصغيرة والجديدة بالتنافس مع المنظمات الكبيرة الموجودة في السوق .
3. الاستباقية : تشير الاستباقية إلى جهود المنظمة للاستيلاء على الفرص الجديدة ، فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وإدراك التغيرات في الطلب أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص لمشاريع جديدة ، والاستباقية لا تتضمن فقط إدراك التغيرات ولكن أن تكون قادراً على العمل عليها والتقدم على المنافسين ، والمديرين الاستراتيجيين الذين يطبقون الاستباقية يجب أن تكون لهم عيون على المستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور .
4. المغامرة التنافسية : المغامرة التنافسية هي عبارة عن مجموعة جهود المنظمات التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة ، وهي غالباً ما تغامر ضد المنافسين ، فتقلل الأسعار وتضحي بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية أو أن تتفق بشكل كبير للحصول على القدرة التصنيعية وكطريقة لتطوير ونمو المنظمة، فإن المغامرة التنافسية قد تجعل المنظمة مجازفة جداً في رفع نتائج النشاطات الريادية الأخرى مثل الإبداعية والاستباقية ، وتختلف المغامرة التنافسية عن الإبداعية والاستباقية في أنها تتوجه مباشرة إلى المنافسين بينما البعدين الآخرين يركزان على الفرص السوقية .

5. المخاطرة : أن المخاطرة تأتي من حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن نجاح الأعمال ، وهي الاحتمالية في عملية الحصول على المكافأة أو تحقيق عوائد في حالة نجاح خطة عمل المشروع وتشير إلى تفضيل المنظمات للاستيلاء على الفرص الجديدة حتى لو لم تكن تعلم إذا ما كان المشروع الجديد سيكون ناجحاً ، وأن تعمل بجرأة من غير أن تعرف النتائج ، ولتكون المنظمات ناجحة ريادياً فهي عادة تمتلك المخاطرة والبدائل الخطيرة حتى لو كان ذلك يعني ترك الأساليب أو المنتجات التي كانت تعمل عليها سابقاً ، وللحصول على عائدات مالية عالية فإن المنظمات تخاطر أحياناً باقتراض مبالغ كبيرة والالتزام بكميات كبيرة من موارد المنظمة وتقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة والاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة.

د: مراحل المنظمات الريادية

هناك عديد من الاجراءات التي يجب على المنظمات الريادية اتخاذها والتي يطلق عليها في اغلب الاحيان بمراحل المنظمات الريادية والتي يمكن توضيح اهمها بالاتي (السكرانة ، 2011: 103-105) :

1. تحديد وتقييم الفرصة : يعد تحديد وتقييم الفرص من المهام الصعبة ، وان نجاح الكثير من المنظمات الريادية لم يأت بشكل مفاجيء بالنسبة لتحديد الفرص وانما من خلال الملاحظات والرقابة المستمرة لحاجات ورغبات الزبائن في الاسواق ، ومن مجتمعات الاعمال وانظمة قنوات التوزيع ، وبعضهم اخذ الافكار من خلال المناقشة مع البائعين او ممثلي المصانع .
2. تطور خطة الاعمال : يتم في هذه المرحلة وضع الاطار الرئيسي لخطة الاعمال متضمنة كافة الانشطة والخطط المتعلقة بها من أنشطة انتاجية وتسويقية ومالية وإدارية وغيرها .
3. تحديد الموارد المطلوبة : يتم في هذه المرحلة معرفة وتحديد كافة الموارد المطلوبة لتحقيق اهداف المنظمة من موارد بشرية ومالية ومادية وغيرها.
4. آلية ادارة المشروع : يتم في هذه المرحلة معرفة النموذج الذي يدار به المشروع وكذلك عملية الرقابة والتنفيذ ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق النجاحات المطلوبة للوصول الى الاهداف.

المبحث الثالث الجانب العملي

سيتم في هذا المبحث تشخيص واقع واهمية متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية في ضوء اجابات افراد العينة المبحوثة ، فضلا عن تحليل علاقات الارتباط والتاثير بينها ليتسنى لنا اختبار الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث :

اولا : تشخيص واقع واهمية متغير تمكين الموارد البشرية

تم قياس متغير تمكين الموارد البشرية من خلال ثلاثة ابعاد : " مشاركة المعلومات ، والحرية والاستقلالية ، وامتلاك المعرفة " ، وفيما يلي تشخيص لواقع واهمية هذه الابعاد في المنظمة المبحوثة.

جدول (3)

النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات متغير تمكين الموارد البشرية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
مشاركة المعلومات				
يسهم توفر المعلومات في جعل الموارد البشرية أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة.	74.3%	3.95	0.99	0.25
تتوافر في الشركة المعلومات الكافية التي يتطلبها العمل في جميع اقسام الشركة.	53.8%	3.76	0.85	0.23
يساعد توفر المعلومات في خفض حالات عدم التأكد من خلال فهم الموارد البشرية لبيئة عملهم واحساسهم بملكية الشركة.	83.4%	4.05	0.82	0.20
يعزز سعي الشركة لتوفر المعلومات من الالتزام الذاتي للموارد البشرية ويمنحهم الثقة ويطلق العنان لطاقتهم المبدعة.	83.4%	4.05	0.88	0.22
تسهم نظم الاتصالات الفعالة في تحقق الوصول الى المعلومات ذات الصلة باتخاذ القرارات.	66.7%	3.90	0.88	0.22
النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد مشاركة المعلومات	72.23%	3.94	0.56	0.14
الحرية والاستقلالية				
تمنح ادارة الشركة حرية للموارد البشرية في سرعة التصرف في المواقف الحرجة اثناء اداء العمليات.	67.1%	4.08	0.75	0.18
يمتلك المورد البشري مرونة في اداء الاعمال داخل الشركة.	61.9%	3.60	0.83	0.23
تمتلك الموارد البشرية حرية التصرف في اتباع سلوكيات العمل التي لا	79.5%	3.64	0.96	0.26

تناسب مع وصفهم الوظيفي.				
0.32	1.15	3.57	%70	تتيح إدارة الشركة للموارد البشرية التعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.
0.27	1.02	3.79	%84.3	يتم منح الموارد البشرية صلاحيات واسعة لاتخاذ التدابير الخاصة بأعادة هيكلة الاعمال.
0.17	0.63	3.73	%72.56	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الحرية والاستقلالية
امتلاك المعرفة				
0.35	1.23	3.55	%80	تسهم المشاركة والتعلم وتقللة المعلومات في زيادة المعرفة في مجال عمل الشركة كما و نوعاً.
0.25	0.95	3.81	%77.6	تعتمد الشركة برامج تدريبية مكثفة لمواردها البشرية لتطوير قدراتهم.
0.34	1.25	3.64	%74.7	تهتم ادارة الشركة بكسب الموارد البشرية المعارف والمهارات وأنواع السلوك التي تحسن من قابليتهم في تلبية احتياجات الزبائن.
0.23	0.87	3.86	%63.8	بدعم توفير البيانات والمعلومات للشركة توظيف المعرفة المصرفية بكفاءة و فاعلية.
0.16	0.66	4.05	%80.9	تشجع ادارة الشركة الحوار كوسيلة للتعلم من أفكار الآخرين وتجاربهم.
0.21	0.79	3.78	%75.4	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد امتلاك المعرفة
0.15	0.56	3.82	%73.43	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير تمكين الموارد البشرية

1. مشاركة المعلومات : تم قياس بعد مشاركة المعلومات من خلال (5) فقرات ، ولتحديد الاهمية الاجمالية لبعد مشاركة المعلومات ، فقد تم تحديد النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد من خلال الفقرات المتعلقة به ، وكما موضح في الجدول (3) بلغت النسبة المئوية للاتفاق حوله (72.32%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى اهتمام المنظمة المبحوثة بنقل المعلومات بين كافة مستوياتها بالشكل الذي يساعد على اشتراك جميع مواردها البشرية بهذه المعلومات ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد مشاركة المعلومات التي بلغت (3.94) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (0.56) ومعامل اختلاف (0.14) ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد مشاركة المعلومات كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي .

2. الحرية والاستقلالية : قيس بعد الحرية والاستقلالية من خلال (5) فقرات رئيسية ، وكما موضح في الجدول (3) فقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (72.56%) وهي ايضا اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، وتعكس هذه النتائج تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على قيام منظمتهم بمنحهم الحرية والاستقلالية اللازمة في تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليهم ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد الحرية والاستقلالية التي بلغت (3.73) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (0.63) ومعامل اختلاف (0.17) ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الحرية والاستقلالية كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي .

3. امتلاك المعرفة : يتبين من الجدول (3) ان بعد امتلاك المعرفة تم قياسه من خلال (5) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (75.4%) وهي ايضا اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، وتشير هذه النتائج وبدلاله واضحة تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على امتلاكهم المعرفة اللازمة لاداء مهامهم وواجباتهم ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد امتلاك المعرفة التي بلغت (3.78) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (0.79) ومعامل اختلاف (0.21) ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد امتلاك المعرفة كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي .

وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير تمكين الموارد البشرية اذ بلغت قيمتها (73.43%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير تمكين الموارد البشرية (3.82) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (0.56) ومعامل اختلاف (0.15) ، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان المنظمة المبحوثة تعمل على تطبيق سياسات تمكين الموارد البشرية فيها بالشكل الذي يساعد مواردها البشرية في اداء مهامها وواجباتها المختلفة بافضل شكل ممكن .

ثانيا : تشخيص واقع واهمية متغير المنظمات الريادية

قيس متغير المنظمات الريادية من خلال ثلاثة ابعاد : " الابداعية ، والاستباقية ، والمخاطرة " ، وفيما يلي تشخيص لواقع واهمية هذه الابعاد في المنظمة المبحوثة.

جدول (4)

النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات متغير المنظمات الريادية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الابداعية				
تبذل الشركة جهوداً متميزة لخلق الفرص الجديدة.	70.1%	3.64	1.08	0.30
تشجع الشركة الإبداع من خلال وسائل متنوعة .	62.8%	3.40	1.15	0.34
تبتكر الشركة الحلول الاستثنائية للمشاكل الجديدة.	67.9%	3.62	0.84	0.23
تعتمد الشركة مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة.	78.4%	3.67	0.90	0.25
تعمل الشركة على نشر الوعي الإبداعي بين الأفراد والوحدات والأقسام.	69%	3.26	1.19	0.37
النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الابداعية	69.64%	3.52	0.81	0.23
الاستباقية				
تعمل الشركة على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية .	64.3%	3.62	1.08	0.30
تحاول الشركة دخولها أسواق جديدة لم يدخلها المنافسون.	74.4%	3.71	0.94	0.25
تسعى الشركة باستمرار لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها .	69.3%	3.88	0.83	0.21
تطبق الشركة الفحص البيئي الدقيق الذي يفوق عمل المنافسين .	72.9%	3.70	0.98	0.27
يمثل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهجاً للشركة لبلوغ الريادة .	82.6%	3.52	0.97	0.27
النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الاستباقية	72.7%	3.69	0.80	0.22
المخاطرة				
تتبع الشركة سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على الشركات المنافسة.	73.8%	3.83	0.85	0.22
تفضل الشركة العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل .	67.4%	3.00	1.31	0.44
يقوم المدبرون بأخذ المخاطرة غالباً لعمل يروونه جيداً بحسب توقعاتهم	72.4%	3.43	1.15	0.34
تعمل الشركة على أخذ المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية .	76.5%	3.10	1.15	0.37
تعتمد الشركة عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق الريادة .	69.8%	3.53	0.98	0.28
النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد المخاطرة	71.98%	3.38	0.77	0.23
النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير المنظمات الريادية	71.44%	3.53	0.73	0.21

1. **الابداعية :** تم قياس بعد الابداعية من خلال (5) فقرات ، ولتحديد الاهمية الاجمالية لبعد الابداعية، فقد

تم تحديد النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد من خلال الفقرات المتعلقة به ، وكما موضح في الجدول (4) بلغت النسبة المئوية للاتفاق حوله (69.64%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى اهتمام المنظمة المبحوثة بدعم العمليات الابداعية لدى مواردها البشرية وبما يساعدها على مواكبة التطورات التي تشهدها البيئة التي تعمل فيه ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد الابداعية التي بلغت (3.52) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (0.81) ومعامل اختلاف (0.23) ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الابداعية كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي .

2. **الاستباقية :** قيس بعد الاستباقية من خلال (5) فقرات رئيسة ، وكما موضح في الجدول (4) فقد بلغت

النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (72.7%) وهي ايضا اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، وتعكس هذه النتائج تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على اهتمام منظماتهم بتقديم خدمات جديدة وبشكل اسرعة من المنظمات المنافسة لها، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد الاستباقية التي بلغت (3.69) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (0.80) ومعامل اختلاف (0.22) ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الاستباقية كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي .

3. **المخاطرة :** يتبين من الجدول (4) ان بعد المخاطرة تم قياسه من خلال (5) فقرات ، وقد بلغت النسبة

المئوية للاتفاق حول هذا البعد (71.4%) وهي ايضا اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، وتشير هذه النتائج وبدلالة واضحة تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على قيام منظماتهم بتحمل بعض

المخاطرة عند تنفيذ عملياتها الجديدة ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد المخاطرة التي بلغت (3.38) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (0.77) ومعامل اختلاف (0.23) ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد المخاطرة كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي .

وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير المنظمات الريادية اذ بلغت قيمتها (71.44%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير المنظمات الريادية (3.53) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (0.73) ومعامل اختلاف (0.21) ، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان المنظمة المبحوثة تعمل على تنفيذ العديد من المشاريع الجديدة بالشكل الذي يمنحها صفة الريادية مقارنة بالمنظمات الاخرى التي تعمل ضمن نفس القطاع .

ثالثاً : تحليل علاقات الارتباط بين تمكين الموارد البشرية والمنظمات الريادية

يوضح الجدول (5) قيم معامل الارتباطات بين المتغير الاستجابي للمنظمات الريادية وابعادها في المستوى الافقي والمتضمنة : "الابداعية" ، والاستباقية ، والمخاطرة " ، وبين المتغير التفسيري تمكين الموارد البشرية وابعادها المتضمنة كل من "مشاركة المعلومات ، والحرية والاستقلالية ، وامتلاك المعرفة " ، والتي تمثل المستوى العامودي من الجدول ، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج :

جدول (5)

علاقات الارتباط بين تمكين الموارد البشرية وابعادها والمنظمات الريادية وابعادها

العلاقات المعنوية		الاجمالي المنظمات الريادية	المخاطرة	الاستباقية	الابداعية	المنظمات الريادية تمكين الموارد البشرية	
الاهمية النسبية	العدد					مشاركة المعلومات	الحرية والاستقلالية
%100	4	**0.604	**0.588	**0.573	**0.617	الحرية والاستقلالية	امتلاك المعرفة
%100	4	**0.641	**0.590	**0.669	**0.646	الحرية والاستقلالية	امتلاك المعرفة
%100	4	**0.755	**0.724	**0.733	**0.736	الحرية والاستقلالية	امتلاك المعرفة
%100	4	**0.848	**0.808	**0.824	**0.833	الحرية والاستقلالية	امتلاك المعرفة
	16	4	4	4	4	العدد	العلاقات المعنوية
%100		%100	%100	%100	%100	الاهمية النسبية	

* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

** الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

1. تحليل علاقة الارتباط بين بعد مشاركة المعلومات ومتغير المنظمات الريادية وابعادها : يتبين من الجدول (5) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد مشاركة المعلومات وابعاد المنظمات الريادية بلغت (**0.617 ، **0.573 ، **0.588) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.1) ، وقد كانت العلاقة بين بعد مشاركة المعلومات وبعد الابداعية اقوى علاقة ارتباط ، في حين كانت العلاقة بين بعد مشاركة المعلومات وبعد الاستباقية اضعف العلاقات . كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد مشاركة المعلومات وابعاد المنظمات الريادية (**0.604) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) ، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية مشاركة المعلومات في نجاح المنظمات الريادية لدى العينة المبحوثة.

2. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الحرية والاستقلالية ومتغير المنظمات الريادية وابعادها : يتضح من الجدول (5) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد الحرية والاستقلالية وابعاد المنظمات الريادية بلغت (**0.646 ، **0.669 ، **0.590) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.1) ، وقد حقق بعد الحرية والاستقلالية اقوى علاقة ارتباط مع بعد الاستباقية ، في حين كانت العلاقة بين بعد الحرية والاستقلالية وبعد المخاطرة اضعف العلاقات . كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الحرية والاستقلالية وابعاد المنظمات الريادية (**0.641) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) ، وعليه تعكس هذه النتائج وبدلالة واضحة اهمية الحرية والاستقلالية في نجاح المنظمات الريادية لدى العينة المبحوثة.

3. تحليل علاقة الارتباط بين بعد امتلاك المعرفة ومتغير المنظمات الريادية وابعادها : يتبين من الجدول (5) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد امتلاك المعرفة وابعاد المنظمات الريادية بلغت (**0.736 ، **0.733 ، **0.724) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.1) ، وقد كانت العلاقة بين بعد امتلاك المعرفة وبعد الابداعية اقوى علاقة ارتباط ، في حين كانت العلاقة بين بعد امتلاك المعرفة وبعد المخاطرة اضعف العلاقات . كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد

امتلاك المعرفة واجمالي متغير المنظمات الريادية (0.755^{**}) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) ، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية امتلاك المعرفة في نجاح المنظمات الريادية لدى العينة المبحوثة.

وبالرجوع الى الجدول (5) نجد ان قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير تمكين الموارد البشرية ومتغير المنظمات الريادية بلغت (0.848^{**}) وهي علاقة موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) ، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير تمكين الموارد البشرية فقد حققت (16) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير المنظمات الريادية وابعادها ، اي ما يعادل نسبة (100%) من اجمالي علاقات الارتباط ، وهذه النتائج تؤكد اهمية ودور تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية ، وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسية للبحث التي نصت على : "وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين تمكين الموارد البشرية ونجاح المنظمات الريادية".

رابعا : تحليل تأثير تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية
يوضح الجدول (6) نتائج تحليل تأثير تمكين الموارد البشرية "المتغير التفسيري" من خلال أبعاده الثلاثة في نجاح المنظمات الريادية "متغير الاستجابي" وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي :

جدول (7)

تأثير تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية

تمكين الموارد البشرية	a	B	R ²	F	مستوى المعنوية
مشاركة المعلومات	0.41	0.87	0.44	30.75	يوجد تأثير
الحرية والاستقلالية	0.54	0.81	0.47	35.8	يوجد تأثير
امتلاك المعرفة	0.70	0.75	0.65	47.6	يوجد تأثير
اجمالي تمكين الموارد البشرية	0.32	0.81	0.74	51.3	يوجد تأثير
F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.08 F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.31 n=42					

1. تحليل تأثير مشاركة المعلومات في نجاح المنظمات الريادية : نلاحظ من خلال الجدول (6) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (30.75) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.31) بمستوى معنوية (0.01) ، وبحدود ثقة (99%) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ "مشاركة المعلومات" في المتغير الاستجابي "المنظمات الريادية" . كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت ($a=0.41$) وهذا يعني أن هناك وجوداً للمنظمات الريادية مقداره (0.41) حتى وأن كان بعد مشاركة المعلومات يساوي صفراً . اما قيمة ($B=0.87$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد مشاركة المعلومات سيؤدي الى تغيير في المنظمات الريادية مقداره (0.87) . اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ مقداره (0.44) ، وهذا يعني أن بعد مشاركة المعلومات يفسر ما مقداره (44%) من التباين الحاصل في المنظمات الريادية الذي دخل النموذج ، وأن (56%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل النموذج .

2. تحليل تأثير الحرية والاستقلالية في نجاح المنظمات الريادية : يتبين من خلال الجدول (6) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (35.8) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.31) بمستوى معنوية (0.01) ، وبحدود ثقة (99%) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ "الحرية والاستقلالية" في المتغير الاستجابي "المنظمات الريادية" . كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت ($a=0.54$) وهذا يعني أن هناك وجوداً للمنظمات الريادية مقداره (0.54) حتى وأن كان بعد الحرية والاستقلالية يساوي صفراً . اما قيمة ($B=0.81$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد الحرية والاستقلالية سيؤدي الى تغيير في المنظمات الريادية مقداره (0.81) . اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ مقداره (0.47) ، وهذا يعني أن بعد الحرية والاستقلالية يفسر ما مقداره (47%) من التباين الحاصل في المنظمات الريادية الذي دخل النموذج ، وأن (53%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل النموذج .

3. تحليل تأثير امتلاك المعرفة في نجاح المنظمات الريادية : يتضح من خلال الجدول (6) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (47.6) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.31) بمستوى معنوية (0.01) ، وبحدود ثقة (99%) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ "امتلاك المعرفة" في المتغير الاستجابي "المنظمات الريادية" . كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت ($a=0.70$) وهذا يعني أن هناك وجوداً للمنظمات الريادية مقداره (0.70) حتى وأن كان بعد امتلاك المعرفة يساوي صفراً . اما قيمة (

($B=0.75$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد امتلاك المعرفة سيؤدي الى تغيير في المنظمات الريادية مقداره (0.75) . اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ مقداره (0.65)، وهذا يعني أن بعد امتلاك المعرفة يفسر ما مقداره (65%) من التباين الحاصل في المنظمات الريادية الذي دخل النموذج ، وأن (35%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل النموذج .

وبالرجوع الى الجدول (6) لتحديد اثر اجمالي متغير تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية ، نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (51.3) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (7.31) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) ، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر لتمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية ، كما بلغت قيمة الثابت ($a=0.32$) وهذا يعني هناك وجود للمنظمات الريادية بمقدار (0.32) وحتى وان كان تمكين الموارد البشرية يساوي صفر ، وبلغت قيمة ($B=0.81$) اي ان تغيير تمكين الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في المنظمات الريادية بمقدار (0.81) ، اما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.74) ، وهذا يعني أن ما مقداره (74%) من التباين الحاصل في المنظمات الريادية هو تباين مفسر بفعل تمكين الموارد البشرية الذي دخل النموذج ، وأن (26%) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل النموذج الانحدار. كما ان عدد نماذج الانحدار التي حققت اثر ذات دلالة معنوية وكما موضحة في جدول (6) بلغت (4) نماذج من اصل (4) ، اي ان نسبتها تساوي (100%) من اجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية. وبما ان إجمالي تمكين الموارد البشرية حقق أثر معنوي في نجاح المنظمات الريادية ايضا ، فإن هناك مبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسة للبحث والتي مفادها : " وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين تمكين الموارد البشرية ونجاح المنظمات الريادية " .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

1. تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة قيام منظماتهم بتطبيق سياسات تمكين الموارد البشرية في عملياتها اليومية ، ويمكن تحديد عدد من الاستنتاجات التي تؤكد هذا الاستنتاج بالاتي :
 - اوضحت نتائج التحليل بان الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة المبحوثة تتشارك في المعلومات فيما بينها وبالشكل الذي يساعدها على تنفيذ مهامها وواجباتها بافضل شكل ممكن .
 - اكدت نتائج التحليل تمتع معظم افراد العينة المبحوثة بالحرية والاستقلالية في تنفيذ وظائفهم داخل المنظمة المبحوثة.
 - تبين من نتائج التحليل بان معظم الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة المبحوثة تمتلك قدر من المعرفة والتي تساعدها على تنفيذ عملياتها المختلفة.
2. اتضح من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة بان المنظمة المبحوثة تعمل على تنفيذ عدد من المهام والواجبات التي تعطيها صفة الريادية ، ويمكن تلخيص ذلك من خلال النقاط الاتية :
 - اكدت نتائج التحليل على قيام المنظمة المبحوثة بدعم العمليات الابداعية داخلها وبالشكل الذي يساعدها على تقديم خدمات ومنتجات جديدة الى زبائنها .
 - اوضحت نتائج التحليل بان المنظمة المبحوثة تعمل على تقديم منتجات وخدمات جديدة وبشكل اسرع من المنظمات المنافسة لها ضمن نفس القطاع.
 - تبين من خلال تحليل النتائج بان المنظمة المبحوثة تواجه بعض المخاطر عند قيامها بتنفيذ المشاريع الجديدة.
3. اكدت معظم اجابات افراد العينة المبحوثة ان تمكين الموارد البشرية تعد احدى المصادر الاساسية لضمان نجاح المنظمات الريادية والحفاظ عليها لاطول فترة ممكنة من خلال المميزات العديدة التي من الممكن ان تقدمها اليها ، وهذا ما اكدته علاقات الارتباط بين متغير تمكين الموارد البشرية ومتغير المنظمات الريادية وابعادهم ، اذ كانت جميعها علاقات موجبة قوية وذات دلالة معنوية.
4. تبين من خلال نتائج التحليل بان تمكين الموارد البشرية يؤثر وبدلالة معنوية في نجاح المنظمات الريادية لدى العينة المبحوثة.

ثانيا : التوصيات

1. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد اهم الطرائق التي من الممكن ان تعتمد عليها في تمكين مواردها البشرية بالشكل الذي يساعد على رفع معنويات هذه الموارد وتحسين ادائها من جهة وتحقيق اهداف المنظمة العامة من جهة اخرى .

2. ينبغي على المنظمة المبحوثة ان تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة اعلامية الى مواردها البشرية حول اهم المزايا التي يمكن تحقيقها من جراء تبني المشاريع الريادية فيها .
3. تشجيع ممارسات اتخاذ القرارات والقيادة من قبل الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة المبحوثة مع التنسيق بين كافة الادارة وفي المستويات التنظيمية المختلفة ، لضمان عدم حصول اي تعارض في تنفيذ هذه القرارات .
4. العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت : "جامعات أو مراكز البحوث"، عراقية ام عربية ام اجنبية ، لمعرفة كل ما هو جديد في مجال تمكين الموارد البشرية والمنظمات الريادية .
5. اعادة اجراء البحث الحالي في القطاعات الاخرى التعليمية والصحية ودراسة امكانية تعميم نتائج في البيئة العراقية .

المصادر

1. إسماعيل ، عمر علي (2011) خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني : دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/ نينوى ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 13 ، العدد 1.
2. الجوراني ، إيداد خالد مهدي (2011) دور نجاح إستراتيجيتي إدارة المعرفة وريادية الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
3. الحدراوي ، حامد كريم و أبو غنيم ، أزهار نعمة و العبادي ، هاشم فوزي (2011) الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال : دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 13 ، العدد 1.
4. ألحسانوي ، صالح مهدي محمد (2010) أثر استخدام المعرفة الالكترونية في بناء المنظمات الريادية دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري شركة زين/العراق للاتصالات المتنقلة ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، بحث غير منشور .
5. الرقب ، احمد صادق محمد (2010) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر - غزة .
6. الدوري ، ياسمين خضير عباس (2010) دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، بحث غير منشور.
7. الذهب ، ياسر محمد عبد الله (2004) استراتيجيية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية : دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور.
8. السكارنة ، بلال خلف (2011) الإبداع الاداري ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
9. شريف ، جلال سعد الملوك عبد الرحمن (2002) أثر استراتيجيية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي : دراسة تحليلية في جامعة الموصل ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، بحث غير منشور .
10. عزيز ، ديلمان احمد (2011) التمكين ودوره في الإبداع الإداري : دراسة لأراء القيادات الإدارية للمصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة السليمانية ، بحث غير منشور .
11. القشامي ، مصعب بن عبد الهادي (2009) التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الامن بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
12. جلاب ، احسان دهش (2011) ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
13. داود ، فضيلة سلمان (2011) تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الاعمال : دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الاتصالات والمصارف العراقية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
14. عبد الامير ، اثير و عبد الرسول ، حسين علي (2008) استراتيجيية التمكين واثرها في فاعلية فرق العمل : دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 3.
15. عبد الوهاب ، علي محمد (2003) ادارة الموارد البشرية واهميتها في تطوير الادارة ، تقرير للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا ، الامم المتحدة .
16. العجيلي ، منى زاحم فيصل (2012) تأثير حاضنات الأعمال في تحقيق متطلبات ريادية المشاريع الصغيرة والمتوسطة : بحث تطبيقي ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
17. عريقات ، احمد يوسف (2009) دور التمكين في ادارة الازمات في منظمات الاعمال ، المؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان : تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية بجامعة الزرقاء الخاصة .
18. Daft, Richard L. (2001) Organization Theory and Design, South-Western College Publishing, Ohio.
19. Noe , Raymond , A & Hollenback , John ,R & Gerhart , Barry & Wright , Patrick ,M (2006) human resource management Gaining a competitive advantage . McGraw-Hill Irwin .

الاستبانة

يروم الباحث إجراء بحث بعنوان "علاقة واثـر تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية" ، ولاتمام البحث يرجى تعاونكم معنا من خلال ملئ فقرات هذه الاستبانة بالدقة المطلوبة وحسب قناعتكم باهمية فقراتها ، علما ان هذه المعلومات ستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم ... ومن الله التوفيق.

اولا : المعلومات التعريفية

1. النوع البشري
2. الشهادة
3. الحالة الاجتماعية
4. سنوات الخدمة

ثانياً : تمكين الموارد البشرية

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
مشاركة المعلومات						
1	يسهم توفر المعلومات في جعل الموارد البشرية أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة.					
2	تتوافر في الشركة المعلومات الكافية التي يتطلبها العمل في جميع اقسام الشركة.					
3	يساعد توفر المعلومات في خفض حالات عدم التأكد من خلال فهم الموارد البشرية لبيئة عملهم واحساسهم بملكية الشركة.					
4	يعزز سعي الشركة لتوفر المعلومات من الالتزام الذاتي للموارد البشرية و يمنحهم الثقة ويطلق العنان لطاقتهم المبدعة.					
5	تسهم نظم الاتصالات الفعالة في تحقق الوصول الى المعلومات ذات الصلة باتخاذ القرارات.					
الحرية والاستقلالية						
6	تمنح ادارة الشركة حرية للموارد البشرية في سرعة التصرف في المواقف الحرجة انشاء اداء العمليات.					
7	يملك المورد البشري مرونة في اداء الاعمال داخل الشركة.					
8	تمتلك الموارد البشرية حرية التصرف في اتباع سلوكيات العمل التي لا تتناسب مع وصفهم الوظيفي.					
9	تتيح ادارة الشركة للموارد البشرية التعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.					
10	يتم منح الموارد البشرية صلاحيات واسعة لاتخاذ التدابير الخاصة بأعادة هيكلة الاعمال.					
امتلاك المعرفة						
11	تسهم المشاركة والتعلم وتقتاة المعلومات في زيادة المعرفة في مجال عمل الشركة كما و نوعا.					
12	تعتمد الشركة برامج تدريبية مكثفة لمواردها البشرية لتطوير قدراتهم.					
13	تهتم ادارة الشركة باكتساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والنوع السلوك التي تضمن من قابليتهم في تلبية احتياجات الزبائن.					
14	يدعم توفير البيانات والمعلومات للشركة توظيف المعرفة المصرفية بكفاءة و فاعلية.					
15	تشجع ادارة الشركة الحوار كوسيلة للتعلم من أفكار الآخرين وتجاربهم.					

ثانياً : المنظمات الريادية

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
الابداعية						
16	تبذل الشركة جهوداً متميزة لخلق الفرص الجديدة.					
17	تشجع الشركة الإبداع من خلال وسائل متنوعة .					
18	تبتكر الشركة الحلول الاستثنائية للمشاكل الجديدة.					
19	تعتمد الشركة مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة.					
20	تعمل الشركة على نشر الوعي الإبداعي بين الأفراد والوحدات والاقسام.					
الاستباقية						
21	تعمل الشركة على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية .					
22	تحاول الشركة دخولها أسواق جديدة لم يدخلها المنافسون.					
23	تسعى الشركة باستمرار لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها .					
24	تطبق الشركة الفحص البيني الدقيق الذي يفوق عمل المنافسين .					
25	يمثل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهجاً للشركة لبلوغ الريادة .					
المخاطرة						
26	تتبع الشركة سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على الشركات المنافسة .					
27	تفضل الشركة العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل .					
28	يقوم المديرون بأخذ المخاطرة غالباً لعمل يرونها جيداً بحسب توقعاتهم					
29	تعمل الشركة على أخذ المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية .					
30	تعتمد الشركة عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق الريادة .					