



القيادة الداعمة ودورها في تعزيز قدرات الموارد البشرية

دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري الوحدات الإدارية في المديرية العامة في إدارة زاخو وسوران

أ.د. مهفان شريف يوسف
جامعة زاخو ، كلية الإدارة والاقتصاد
mehvan.yousif@uoz.edu.krd

ازاد عبدالصمد اسماعيل كهره گوهي
جامعة زاخو ، كلية الإدارة والاقتصاد
azad.ismael@uoz.edu.krd

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تحديد دور القيادة الداعمة بأبعادها المتمثلة في (التمكين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة، التواصل المفتوح) في تعزيز قدرات الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (المعرفة، المهارات، المواقف، الممارسة الوظيفية)، في المديرية العامة في إدارتي زاخو وسوران كميدان للبحث. وقد تمثل مجتمع البحث بجميع مديري الوحدات الإدارية (رؤساء الأقسام، مدراء الشعب، مدراء الوحدات) في المديرية المبحوثة، والبالغ عددهم (456) فرداً، وتم تطبيق البحث ميدانياً على عينة عشوائية مكونة من (352) مفردة، كما اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة، وجرى اختبار فرضيات البحث بالإعتماد على الحزمة البرمجية (AMOS V.24). وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها، أن القيادة الداعمة لها تأثير مباشر في قدرات الموارد البشرية، من خلال دورها الكبير في خلق مناخ تنظيمي محفز، مما يعكس على دعم الأداء المؤسسي المستدام ويعزز من فاعلية الموظفين في مختلف المستويات الإدارية. وفي ضوء ذلك أقتراح الباحثان مجموعة من المقترحات على المديرية المبحوثة أهمها بضرورة تحفيز القيادة على الاستمرار في ممارسة الدعم القيادي بحيث يجعل البيئة العمل متلاحمة وتسير في الاتجاه الصحيح، لما يحمله هذا النمط القيادي أبعاد متعددة ومتكاملة والتي أصبحت من أبرز السمات المطلوبة في بيئة العمل المعاصرة لتعزيز قدرات الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الداعمة، قدرات الموارد البشرية، المديرية العامة في إدارة زاخو وسوران.



Supportive Leadership and Its Role in Enhancing Human Resource Capabilities

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Unit Managers in the General Directorates of Zakho and Soran Administration

Azad Abdulsamad Ismael
Garagohi
University of Zakho, College of
Administration and
Economics
azad.ismael@uoz.edu.krd

Prof. Dr. Mehvan Shareef
Yousif
University of Zakho, College of
Administration and Economics
mehvan.yousif@uoz.edu.krd

Abstract

The present study aims to identify the role of supportive leadership, represented by its dimensions (empowerment, inspirational motivation, fairness of treatment, and open communication), in enhancing human resource capabilities through their dimensions (knowledge, skills, attitudes, and job practice) within the general directorates of Zakho and Soran, as the field of study. The research population consisted of all administrative unit managers (heads of departments, division managers, and unit managers) in the investigated directorates, totaling (456) individuals. The research was applied in the field to a random sample of (352) respondents. The current study adopted the descriptive-analytical method, and data were collected using a questionnaire as the primary tool. The research hypotheses were tested using statistical software packages (AMOS V.24). The study reached several conclusions, the most important of which is that supportive leadership has a direct impact on human resource capabilities through its significant role in creating a motivating organizational climate, which in turn reflects positively on supporting sustainable institutional performance and enhances employee effectiveness across different administrative levels. In light of this, the researchers proposed a set of recommendations for the investigated directorates, the most important of which is the need to encourage leadership to continue practicing supportive leadership behaviors in a way that fosters a cohesive work environment moving in the right direction. This is due to the multiple and integrated dimensions carried by this leadership style, which has become one of the most essential attributes in the contemporary work environment to enhance human resource capabilities.

Keywords: *Supportive leadership, human resource capabilities, general directorates in the Zakho and Soran administrations.*



المقدمة:

شهدت مختلف المجالات تطورات وتحولات كبيرة، تزامناً مع تنامي تأثير العولمة بمظاهرها المتعددة، مما أدى إلى تغييرات جوهرية في توجهات الأفراد والمجتمعات والمنظمات، وفي ظل هذه المتغيرات، أصبح المورد البشري عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات واستمراريتها، إذ يشكل الركيزة الأساسية لتنفيذ المهام المختلفة، ويمثل عاملاً رئيسياً في تميز المنظمات التي تنشط في المجال ذاته، بفضل ما يمتلكه من قدرات الموارد البشرية المتنوعة، وقد أكدت الدراسات أن قدرة المنظمات على تحقيق الريادة والاستمرار في بيئة الأعمال تعتمد إلى حد كبير على إمكانيات مواردها البشرية، لذلك ركزت العديد من الدراسات على تطوير وتعزيز قدرات الموارد البشرية، وتؤدي قدرات الموارد البشرية بمعارفها ومهاراتها وسلوكياتها دوراً مهماً في إحداث تغييرات إيجابية تنعكس على أداء المؤسسات بشكل عام، لذلك أصبحت الموارد البشرية عاملاً محورياً في نجاح المؤسسات (المعاضي، 2024:1). وتعد القيادة الداعمة بنمط قيادي حديث يتميز بقدرته على التكيف من خلال المزج بين سلوكيات قيادية متنوعة تتناسب الواقع الراهن الذي تواجه المؤسسات المعاصرة المتمثل في التعقيد والتطورات المتسارعة في العوامل الإدارية والبيئة المحيطة، فهي التي تعمل على تعزيز روح التعاون بين الموظفين وتحفيزهم لزيادة دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، من خلال التركيز على السلوك الإيجابي للقائد وتأثيره في سلوك الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تساهم في إلهام الأفراد ليقدموا أقصى ما لديهم، نظراً لإعتمادها على مجموعة من الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع الموظفين، ويؤدي القائد الداعم دور كبير في ترسيخ بيئة عمل تعاونية وتعزيز القدرة على إقناع الأفراد بضرورة تنفيذ المهام بفعالية وفي جو ملائم، وتسهم كل هذه السلوكيات القيادية في تعزيز قدرات الموارد البشرية، مما ينعكس إيجابياً على أدائها واستقرارها (الحارثي، 2023، 2). ولذلك تم اختيار موضوعي القيادة الداعمة وقدرات الموارد البشرية كمتغيري البحث الحالي.

وبناءً على ما ورد أعلاه شمل هيكل البحث أربع مباحث رئيسية، إذ تناول المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث أما المبحث الثاني فقد تناول الخلفية النظرية لمتغيرات البحث، بينما تناول المبحث الثالث الجانب الميداني وأختبار فرضيات البحث، في حين خصص المبحث الرابع فقد للاستنتاجات والمقترحات.



المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم نتيجة العولمة والتقدم العلمي في مختلف المجالات، تواجه المديرية العامة في إدارتي زاخو وسوران تحديات ناجمة عن محدودية الموارد البشرية مقارنة بحجم الأعمال المطلوب إنجازها، ويعزى ذلك إلى حادثة تأسيس هذه المديرية من جهة، وإلى الأزمة المالية التي تمر بها المؤسسات الحكومية في الإقليم من جهة أخرى، وقد انعكس هذا الواقع سلباً على مستوى الخدمات المقدمة، إذ لم ترتق القدرات الحالية إلى مستوى الكفاءة المطلوبة للاستجابة لاحتياجات المواطنين بالجودة والسرعة المنشودة. وبناءً على ذلك، يعد الاستثمار في العنصر البشري الخيار الأكثر استراتيجية، من خلال تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قابليتهم للتكيف مع التغيرات البيئية، فالجودة المؤسسية لا تتحقق إلا عبر تنمية رأس المال البشري وتحفيزه على الإبداع والابتكار، وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى أنماط قيادية معاصرة قادرة على مواجهة التحديات وتعزيز قدرات الموارد البشرية، وتعد القيادة الداعمة نمطاً مناسباً، لما توفره من بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون، وتزيد الرضا الوظيفي، وتحسن الأداء الفردي والمؤسسي، وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في التساؤلات البحثية الآتية:

1. ما مستوى توافر أبعاد القيادة الداعمة في المديرية المبحوثة؟
2. ما مستوى توافر أبعاد قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة؟
3. هل تؤثر القيادة الداعمة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة؟
4. هل تؤثر أبعاد القيادة الداعمة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تنبع هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات العلمية والعملية من أهمها:

1. تنبثق الأهمية المعرفية للبحث الحالي من كون متغيراته (القيادة الداعمة وقدرات الموارد البشرية) تمثل مفاهيم حديثة في أدبيات الفكر الإداري والسلوك التنظيمي، وعليه فإن هذا البحث يمثل من الناحية الأكاديمية مساهمة متواضعة في تقديم إطار فكري يتعلق بمتغيرات البحث، ويمتد إلى الأدبيات السابقة، كما يسهم في زيادة التراكم المعرفي وإبراز إسهامات الباحثين في مجال هذه المتغيرات والتي قد يساعد الباحثين مستقبلاً على إجراء دراسات أخرى تستمد حداثتها من هذا



الموضوع، كما تكمن أهميته في توضيح وتحديد قدرات الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد إلى القيادات الإدارية في المديرية المبحوثة.

2. تظهر الأهمية الميدانية لهذه الدراسة من خلال اختيار ميدان البحث المتمثل في المديرية العامة لإدارة زاخو وسوران، كون هذه المديرية حديثة التأسيس وافتقرت الدراسات فيها، إضافة إلى إمكانية تزويد المديرية بالمقترحات اللازمة لتعزيز قدرات الموارد البشرية فيها من أجل تحسين الأداء، فضلاً عن أهمية هذه المديرية في تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

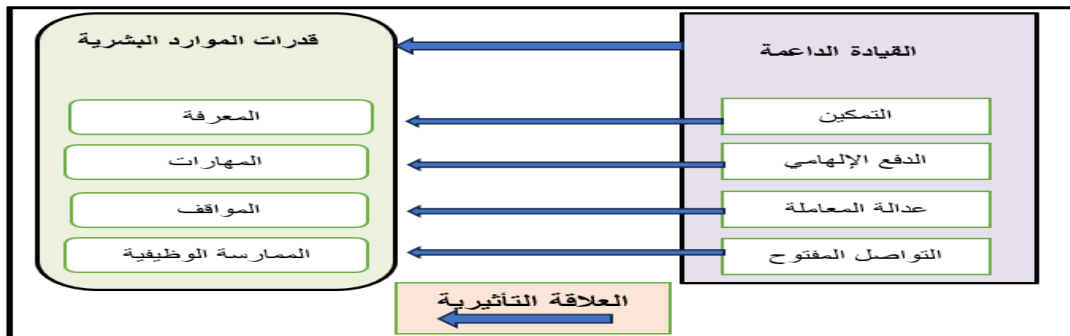
ثالثاً: أهداف البحث

يكمن الهدف الرئيسي من البحث في تحديد تأثير القيادة الداعمة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة، فضلاً عن سعيه إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تقديم إطار نظري عن مفهوم القيادة الداعمة وقدرات الموارد البشرية من منظور عدد من الباحثين والكتاب يثري المكتبات الأكاديمية.
2. التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الداعمة وأبعاد قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة.
3. استكشاف علاقات التأثير بين متغير القيادة الداعمة وأبعادها ومتغير قدرات الموارد البشرية.
4. تقديم مجموعة من المقترحات التي تساعد المديرين في المديرية المبحوثة حول دور أبعاد القيادة الداعمة ومساهمتها كنقطة الانطلاق لتعزيز قدرات الموارد البشرية.

رابعاً: مخطط البحث وفرضياته

تم الاعتماد على مخطط فرضي لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الداعمة) والمتغير التابع (قدرات الموارد البشرية)، حيث يوضح الشكل (1) أدناه اتجاه (علاقة التأثير) بين متغيرات البحث، فضلاً عن الأبعاد التي اعتمدت لقياس كل متغير.



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثان



تم صياغة فرضية رئيسية ضمن منهجية البحث على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية للبحث: هناك تأثير للقيادة الداعمة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة، وتنبثق منها أربعة فرضيات فرعية وهي:

- يوجد تأثير للمتكمين في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة.
- يوجد تأثير للدفع الإلهامي في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة.
- يوجد تأثير للعدالة المعاملة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة.
- يوجد تأثير للتواصل المفتوح في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة.

خامساً: حدود البحث:

تحدد حدود البحث في الآتي:

1. **الحدود الموضوعية:** تشمل متغيري البحث وكما يلي: المتغير المستقل والذي هو القيادة الداعمة وأبعادها المتمثلة بـ(المتكمين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة، التواصل المفتوح)، والمتغير المعتمد قدرات الموارد البشرية وأبعادها المتمثلة بـ(المعرفة، المهارات، المواقف، الممارسة الوظيفية).
2. **الحدود الزمانية:** تمثلت بالفترة التي امتدت بعملية جمع بيانات البحث النظرية والميدانية، بدءاً من 2024/10/01 ولغاية (2025 /07 /01).
3. **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على عينة من (رؤساء الأقسام، مدراء الشعب، مدراء الوحدات) في مديريات العامة في إدارة زاخو وإدارة سوران.
4. **الحدود المكانية:** تمثلت بجميع المديرية العامة في إدارة زاخو سوران وعددها (15) المديرية في إقليم كردستان- العراق، والمشاركة إليها في الجدول رقم (2).

سادساً: منهج البحث وأدوات جمع البيانات والتحليل الإحصائي

اعتمدت البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، ويعتبر هذا المنهج ملائماً لتفسير الظواهر السلوكية والاجتماعية والنفسية والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، إذ يوفر وصفاً تفصيلياً للظاهرة المبحوثة، ولجمع البيانات الجانب الميداني، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ خضعت لمجموعة من الاختبارات المبدئية للتأكد من جودتها وملاءمتها قبل التوزيع. ومن بين هذه الاختبارات، تم قياس مستوى الثبات، والذي يقصد به (مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج متسقة عند تطبيقها أكثر من مرة في ظروف مماثلة)، ولغرض التأكد من أنها تستخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، كما هو موضح في الجدول (1)، لضمان موثوقية الأداة ودقة



النتائج. وفيما يتعلق بإختبار الفرضيات وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة باستخدام برنامج (AOMS Ver. 24) ، شملت هذه الأساليب: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، ونسبة الاستجابة. وقد أسهم هذه الأساليب في إتاحة تحليل إحصائي دقيق وشامل للبيانات الميدانية.

الجدول (1): نتائج اختبار ثبات استمارة الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	الفقرات	قيمة الثبات (الفا كرونباخ)
القيادة الداعمة	التمكين	X1 – X5	0.775
	الدفع الإلهامي	X6 – X10	0.856
	عدالة المعاملة	X11 – X15	0.891
	التواصل المفتوح	X16 – X20	0.888
المؤشر الكلي القيادة الداعمة			0.948
قدرات الموارد البشرية	المعرفة	X21 – X25	0.856
	المهارة	X26 – X30	0.865
	المواقف	X31 – X35	0.875
	الممارسة الوظيفية	X36 – X40	0.885
المؤشر الكلي لقدرات الموارد البشرية			0.955

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الاحصائي

سابعاً: وصف ميدان البحث ومجتمعها وعينتها ومسوغاً اختيار ميدان البحث:

1. وصف مجتمع البحث وعينتها:

تم اختيار جميع المديریات العامة في إدارة زاخو وسوران والبالغة عددهم (15) مديريةية ميداناً للدراسة كما هو موضح في الجدول (2). وتمثلت مجتمع البحث من جميع مديري الوحدات الإدارية المتمثلة ب(رؤساء الأقسام، ومدراء الشعب، ومدراء الوحدات) في المديریات المبحوثة والبالغ عددهم (456) فرداً، وتم تطبيق البحث ميدانياً على عينة مكونة من (352) مفرداً، أي أن عينة البحث تمثل (77%) من مجتمع البحث ككل.



الجدول (2): المديریات العامة في ادارة زاخو وسوران

ت	اسم المديرية	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات الصالحة
1	المديرية العامة لكهرباء زاخو	25	22	-	22
2	المديرية العامة لزراعة زاخو	12	10	-	10
3	المديرية العامة لصحة زاخو	94	71	3	68
4	المديرية العامة للاستثمار زاخو	25	19	1	18
5	المديرية العامة للبلديات زاخو	12	11	1	10
6	المديرية العامة للسياحة زاخو	20	19	1	18
7	المديرية العامة للتربية زاخو	25	16	2	14
8	المديرية العامة لكهرباء سوران	29	27	2	25
9	المديرية العامة لزراعة سوران	41	37	-	37
10	المديرية العامة لصحة سوران	78	56	7	49
11	المديرية العامة للاستثمار سوران	24	24	-	24
12	المديرية العامة للبلديات سوران	15	14	2	12
13	المديرية العامة للسياحة سوران	16	13	1	12
14	المديرية العامة للتربية سوران	24	21	4	17
15	المديرية العامة للشهداء والمؤنفلين	16	16	-	16
	المجموع	456	376	24	352

المصدر: إعداد الباحثان

2. مبررات اختيار ميدان البحث والأفراد المبحوثين:

1. لم تشهد المديریات المبحوثة في إدارتي زاخو وسوران دراسة مماثلة للدراسة الحالية، مما دفع الباحث إلى تناول هذا الموضوع وتحديداً دور القيادة الداعمة في تعزيز قدرات الموارد البشرية، ومع محاولة الإجهاد والإثراء.

2. تعد إدارتي زاخو وسوران حديثتي التأسيس، وتعتبر المديریات العامة فيها جزءاً مهماً وحيوياً، وهذا ما يدعو إلى ضرورة إجراء العديد من الدراسات بقصد مساعدتها في سد بعض فجواتها وتعزيز فرصتها نحو الارتقاء بواقع عمله.

3. وصف الافراد المبحوثين:

أظهرت النتائج الواردة ضمن الجدول (3) أن نسبة فئة الذكور بلغ (58.8%) مقابل (41.2%) لفئة الإناث، مما يعكس توجه مؤسسي نحو تحقيق التنوع والمساواة في فرص التوظيف والمشاركة. كما تبين أن الفئة العمرية (31-40 سنة) شكلت النسبة الأعلى (44.9%)، مما يشير إلى أن غالبية هم من متوسط العمر ولديهم القدرة على مواجهة التغيرات والتطورات الوظيفية بكفاءة وفاعلية. وعن



التحصيل الدراسي فإن أغلبية المبحوثين من حاملي شهادة (البكالوريوس) وبنسبة (38.1%)، مما يعكس غالبية شاغلي مناصب الوحدات الإدارية حاملي شهادات الجامعية. وبخصوص مدة الخدمة الوظيفية، تبين أن غالبية أفراد المبحوثين هم من الذين تراوحت مدة خدمتهم في الوظيفية ضمن فئة (16 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم (45.2%)، مما يدل أن غالبية الأفراد المبحوثين يمتلكون الخبرة والمعرفة والمهارات والمواقف والممارسات اللازمة لتنفيذ الوظائف والمهام. أما عن مدة خدمة في المنصب الحالي فإن الغالبية لديهم خدمة (4 سنوات فأقل) وبنسبة (57.1%)، مما يشير إلى حداثة بعض المديرية المبحوثة والتزام بعض المديرية الأخرى بسياسة التدوير أو تحديد فترة إشغال المنصب بأربع سنوات. وأخيراً، أن أعلى نسبة شاركت في دورات تخصصية ضمن فئة (3 مشاركات فأقل) وبنسبة (34.9%)، مما يعكس الاهتمام الفعلي بمسألة تدريب وتعزيز قدرات الموارد البشرية لمواكبة التغيرات والتطورات في مجال وظائفهم.

الجدول (3): وصف المعلومات التعريفية لأفراد عينة البحث

ت	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	207	58.8
		انثى	145	41.2
2	العمر	30 سنة فأقل	47	13.3
		31-40 سنة	158	44.9
		41-50 سنة	102	29
		51 سنة فأكثر	45	12.8
3	المؤهل العلمي	إعدادية فما دون	76	21.6
		دبلوم فني	124	35.2
		بكالوريوس	134	38.1
		شهادة عليا	18	5.1
4	مدة الخدمة الوظيفية	5 سنة فأقل	71	20.2
		6-10 سنة	23	6.5
		11-15 سنة	99	28.1
		16 سنة فأكثر	159	45.2
5	مدة الخدمة في المنصب الحالي	4 سنوات فأقل	201	57.1
		5-8 سنوات	54	15.3
		9-12 سنوات	31	8.8
		13 سنة فأكثر	66	18.8
	المشاركة في الدورات التخصصية	غير مشارك	114	32.4
		3 مشاركات فأقل	123	34.9



23.3	82	6-4 مشاركات	
9.4	33	7 مشاركات فأكثر	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

أولاً: القيادة الداعمة Supportive leadership

تتعرض العديد من المؤسسات بشكل عام ومنها المؤسسات الحكومية للعديد من التحديات والصعوبات، ويرجع ذلك إلى ديناميكية بيئتها، الأمر الذي انعكس بشكل وآخر نحو بروز بعض المعضلات ومنها ما يتعلق بالسلوكيات السلبية والتفاعلات غير السليمة مع الموظفين، مما استلزم الأمر ضرورة الاعتماد على بعض الأنماط القيادية وتحديداً ما يسمى القيادة الداعمة، وبما ينعكس إيجاباً على قدرات الموارد البشرية والمؤسسة والمجتمع، لذا تهدف هذا المبحث إلى بناء خلفية نظرية للقيادة الداعمة، وأهميتها وأبعادها، وكالاتي:

1. مفهوم القيادة الداعمة

تعد القيادة الداعمة نمطاً قيادياً يركز على توفير بيئة عمل إيجابية، من خلال بناء علاقات متناغمة والاستجابة لمتطلبات الأفراد بما يعزز التفاعل داخل بيئة العمل. وهي نمط قيادي يركز على تلبية احتياجات التابعين ورفاهيتهم والحفاظ على بيئة عمل داعمة، كما تتركز على تطوير المواقف الإيجابية لدى التابعين وزيادة مستوى الثقة لديهم، وذلك من خلال التعاطف، والاستماع والاحترام والاهتمام لمشاعرهم واحتياجاتهم وما إلى ذلك (Shin et al., 2016: 56). فالقائد الداعم يكون قائداً مهتماً متواصلاً، وحساساً لاحتياجات أتباعه، ويعزز العلاقات العملية المتناغمة بين الموظفين داخل المؤسسة (Sharma & Pearsall, 2016: 2). ويشير (Stein et al., 2020: 831) بأن القادة الذين يتبعون هذا النمط يظهرون اهتماماً بالمشاكل التي يواجهها أتباعهم، من خلال الاستماع إليها والتفاعل معها، ويسعون كذلك لتقديم مدخلات ومعلومات ذات صلة لمساعدة الأتباع في حل تلك المشاكل وأدائهم الوظيفي. وبين (Lin & Ling, 2021: 105) بأن القيادة الداعمة هي نمط قيادي يقدم الدعم الكامل للتابعين، ويظهرون الاهتمام بمشاعرهم من خلال البعدين هما، الأول الدعم الشخصي أو تقدير الذات ويظهر من خلال اهتمام القائد وتقديره لاهتمامات التابعين والاعتراف بمساهماتهم في المؤسسة، بينما الثاني دعم التمكين الوظيفي يظهر من خلال تحفيز الأتباع للعمل بشكل مستقل، والتواصل المفتوح، وإرشاد ومساعدة الأتباع في إكمال عملهم. ووصف (اللاحق،



2021: 335) أن القيادة الداعمة من المفاهيم الحديثة التي تتماشى مع واقع المؤسسات بشكل عام، وتسعى المؤسسات إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز من خلاله، وهذا يتم عبر تعزيز الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف داخل وخارج المؤسسات، وتقوية العلاقات الإنسانية، وتحقيق الرضا النفسي والوظيفي، والسعي لتحقيق النتائج المنشودة، كل هذه الجوانب تؤثر إيجابياً على الأداء والإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي. وأضافت (صادق وعبدالله، 2023: 172) بأنها نمط قيادي يركز على دعم أتباعه في الأنشطة اليومية من خلال الاحترام وتقدير لمشاعرهم، والاهتمام باحتياجاتهم، حيث يظهر سلوكيات القائد في اهتمامه الحقيقي بالآخرين واحتياجاتهم الشخصية، ويسعى جاهداً لدعم الموظفين في أداء مهامهم بأساليب متنوعة، بما في ذلك الاهتمام بكافة الاحتياجات اللازمة للعمل، والاهتمام بظروف الموظفين في العمل وتعزيز اغنائهم الوظيفي.

وإنسجاماً الى ما سبق يعرف الباحثان القيادة الداعمة الإجرائياً في هذا البحث هي أسلوب قيادي يركز على الاهتمام بالموارد البشرية من خلال التمكين ودفع الالهامي وعدالة المعاملة والتواصل المفتوح، بهدف تعزيز قدراتهم وخاصاً في ضل وجود الاستقرار الوظيفي، وذلك بما يسهم في رفع أداء المؤسسة وتحسين خدمة المواطنين.

2. أهمية القيادة الداعمة

لقد حظيت القيادة الداعمة اهتمام متزايد في مجموعة من التخصصات الأكاديمية والمجالات البحثية وأصبحت واحد من أنماط القيادة التي تركز على رفاهية واحتياجات التابعين، وتسهل البيئة العملية المطلوبة (Shin et al., 2016: 56). وتكمن أهميتها في تصميم مناخ عمل تنظيمي محفز، ويلهم الموظفين للمشاركة في الأنشطة الإبداعية، ولها تأثير إيجابي على إبداع الموظفين من خلال اعطاء الحرية في مكان العمل والانخراط في الأنشطة الإبداعية دون الخوف النفسي من فقدان وظائفهم (Bourini, 2021: 3). ومن وجهة نظر (Wang et al., 2022: 3) أن القيادة الداعمة تعزز من دافع الابتكار لدى الموظفين ورفع مستوى الابتكار العام في المؤسسات، من خلال مراعاة الاحتياجات الفردية للتابعين، وإيجاد طرق تواصل جيدة لتحسين كفاءة العمل من خلال تشجيع وتوفير الموارد اللازمة للعمل، وتحقيق توازن بين الراحة والتحدي، مما يوفر مناخ تنظيمي جيد للأنشطة الابتكارية. ويرى (Blomberg, 2022: 23) أن القيادة الداعمة لها دور مهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية، وتقليل التمر في مكان العمل، وتحسين الأداء الوظيفي والعافية النفسية للموارد البشرية، وذلك عن طريق تقديم الدعم العاطفي والعملية للموارد البشرية وتعزيز مستويات الثقة والأمان لديهم، مما يقلل



من تأثيرات التمر النفسية والجسدية. ووضح (Park et al., 2023: 2) أن القيادة الداعمة لها دور أساسي في تعزيز فاعلية الإدارة لدى الإناث وتقليل النزاعات بين العمل والحياة الشخصية لديهم، من خلال فهمها العميق واحترامها للتحديات الشخصية التي تواجهها الموظفات، فضلاً عن زيادة مستويات الرضا الوظيفي لديهن، وذلك من خلال تقديم الدعم العاطفي والمعلوماتي الذي يعزز شعورهن بالتقدير والاهتمام من قبل الإدارة.

واستناداً إلى ما سبق يرى الباحثان أن القيادة الداعمة في المؤسسات الحكومية لها أهمية بالغة في عدة جوانب منها تهيئة بيئة عمل إيجابية، وبناء العلاقات الإنسانية الجيدة بين الموظفين، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع من خلال تقديم الدعم اللازم، وتقليل النزاعات وحل المشكلات بروح الفريق والتفاهم والتواصل الجيد، بالإضافة إلى مساعدة الموظفين على التكيف مع التطورات التكنولوجية والبيئية من خلال التدريب والتوجيه المستمر، فضلاً عن توفير ساعات عمل مرنة تلبي احتياجات الموارد البشرية وتساعدهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

3. أبعاد القيادة الداعمة

تم الاعتماد البحث الحالي على (التمكين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) لقياس القيادة الداعمة والتي اعتمدت عليها معظم الدراسات، ومنها دراسة (جمال الدين، 2018) (Al-Hadrawi, 2023) (الحارثي، 2023) (Al-Gburi et al., 2024) وتم إضافة بعد (التواصل المفتوح) كبعد رابع والتي اشارت إليها دراسة (زانا وصادق: 2023) كونها أكثر ملائمة مع ميدان البحث واهداف البحث، والتالي شرح لكل منها:

1. التمكين: هو عملية إعطاء الموظفين الأدوات والسلطات اللازمة لإستخدام مهاراتهم وقدراتهم في إتخاذ القرارات بمفردهم عند أداء مهامهم (Yin et al., 2019: 4). ووصف (Ghasempour et al., 2021: 312) أن التمكين هو منح السلطة للمستويات الأدنى وإشراك جميع الموظفين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تحسين الشعور بالفخر واحترام الذات والمسؤولية لدى الموظفين، ويجعل المؤسسة تعمل بكفاءة أكبر. وأشار (Tampi et al., 2022: 1621) بأن التمكين هو تشجيع الموظفين على المشاركة بشكل أكبر في أنشطة المؤسسة وكذلك في اتخاذ القرارات التي تؤثر على تقدم المؤسسة، ويمنحهم ذلك الفرصة لإظهار قدرتهم على تقديم أفكار جيدة وتحويل هذه الأفكار إلى واقع بفضل مهاراتهم، بما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من الموظفين والمؤسسة.



2. **الدفع الإلهامي:** تمثل الدفع الإلهامي بقدرة القائد على نقل تطلعاته الكبيرة إلى الآخرين، واستخدام الأساليب اللفظية، والرموز، والشعارات، ولغة الجسد لتوجيه الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة ببساطة، مما يؤدي إلى إنجاز العديد من الأمور بزيادة الجهد المبذول (العودة وآخرون، 2022: 58). وأشارت (Albalawi, 2023: 51) إلى أن الدفع الإلهامي يشجع التابعين على أن يصبحوا جزءاً من الثقافة العامة للمؤسسة، وإثارة حب التحدي لديهم من خلال التركيز على تصرفات وسلوكيات القائد التي توضح التصورات المستقبلية، وأساليب الالتزام بالأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق عبر الحماسة والمثالية.
3. **عدالة المعاملة:** تعرف عدالة المعاملة بأنها درجة تفاعل القائد مع تابعه باحترام وتقدير، والاهتمام بحقوقهم، وتطبيق القرارات بعدالة، والسماح لهم بمناقشتها، واعتماد معايير موضوعية في الترقية والتقييم، وتتضمن هذه العدالة نوعين، عدالة العلاقات الشخصية الداخلية بين الموظفين داخل المؤسسة، وعدالة المعلومات التي يحصلون عليها لإنجاز المهام المكلفين بها (Hussein & Abdullah, 2023: 154). وبين (Reda & Masoud, 2024: 93) بأن عدالة المعاملة تمثل في احترام جميع الموظفين ومعاملتهم بإنصاف عند تطبيق الإجراءات واللوائح عليهم سواء كانت عدالة شخصية أو معلوماتية، وتشمل العدالة الشخصية بالعدالة التي تشير إلى إدراك الموظفين للحفاظ على كرامتهم واحترامهم من قبل المؤسسة، أما العدالة المعلوماتية تشير إلى إدراك الموظفين لوضوح أسباب القرارات المتخذة بشأن تخصيص الموارد.
4. **التواصل المفتوح:** يعد التواصل المفتوح أحد الجوانب الحيوية لإدارة المؤسسات، إذ يمثل وسيلة ناجحة يمكن من خلالها التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم من أجل تحقيق الهدف (Bakhti, 2016: 33). وعرف (Jusoh et al., 2021: 467) بأن التواصل المفتوح هو أسلوب تواصل يهدف إلى تبادل الخبرة والمعرفة بصدق وشفافية، أي لا يتم تخفي المعلومات عن الموظفين، حيث يقوم القادة بمشاركة تغييرات وتحديثات المؤسسة بانتظام، ويطبق سياسة الباب المفتوح، ويدعم الموظفون على مشاركة آرائهم، وتعليقاتهم، وأفكارهم، دون الخوف من الحكم عليهم أو التعرض لعواقب سلبية.

ثانياً: قدرات الموارد البشرية Human Resources Capabilities

تعمل المؤسسات الحكومية المعاصرة في بيئة تتسم بدرجات عالية من التعقيد، نتيجة تزايد التحديات وتنوع المتغيرات الإدارية والتنظيمية، فضلاً عن التطورات التكنولوجية المتسارعة، وارتفاع توقعات



المواطنين بشأن كفاءة وجودة الخدمات العامة المقدمة لهم، وبالأخص في ظل الاقتصاد المعتمد على المعرفة والإبداع، الذي يعتمد على أساليب إدارة حديثة، مما زاد من الأهمية الاستراتيجية لقدرات الموارد البشرية كمورد غير ملموسة، وتولي المؤسسات الحديثة على اختلاف أنواعها اهتمامًا كبيرًا فقط بالعنصر البشري المؤهل والكفاء، بالإضافة إلى إن التغيير أصبح سمة أساسية لهذا العصر يتم تربيته من خلال قدرات الموظفين الذين يمتلكون الخبرات والمهارات اللازمة للإبداع والتطوير والتجديد وفقًا لمتطلبات المجتمع، ومن هذا المنطلق، سنستعرض في هذا المحور مفهوم قدرات الموارد البشرية وأهميتها وأبعادها، كالتالي:

1. مفهوم قدرات الموارد البشرية

تعتبر مصطلح قدرات الموارد البشرية من المفاهيم المعاصرة التي أدخلت إلى أدبيات الإدارة، ولا يزال مفهومها مستعصياً على غالبية العظمى من الباحثين نظرًا لطبيعته المركبة وتعدد أبعادها، باعتبارها مفهوم معقد ومن الصعب التوصل إلى تعريف موحد لها، حيث تختلف التعريفات المطروحة باختلاف التصورات النظرية والسياقات الاستخدام، مما يمنحها معاني ودلالات مختلفة (عشوس، 2018: 71). فقد بين (الكرعاوي، 2015: 94) بأن قدرات الموارد البشرية تمثل مجموعة من المعارف، المهارات، الاتجاهات، والممارسات التي يمتلكها الموظفون داخل المؤسسة، والتي تهدف إلى إضافة قيمة لها ولعملائها وتمكينها من مواجهة المنافسة، وتعتبر هذه القدرات الأساس في تطوير إمكانيات الموظفين لتحقيق الأهداف بفاعلية، مما يساهم في تحسين أدائهم المستقبلي في مجال إدارة المؤسسة. ووصف (Rahmad et al., 2021: 125) بأن قدرات الموارد البشرية تشير إلى مستوى الموظفين من المعرفة، والمهارات، والخبرة العملية، والاهتمام بأداء العمل الذي يتم تكليفه به، بحيث يتمكن من أداء مهامه بشكل صحيح ودقيق وفقًا للأهداف المتوقعة.

وأكد (Acih et al., 2023: 110) بأن قدرات الموارد البشرية هي السمات الأساسية لسلوك الموظفين التي ترتبط بالأداء المتميز في العمل، وتشمل معايير الكفاءة الفعالة، وتتأثر هذه القدرات بعوامل مثل المعرفة، المهارات، المواقف، القيم، الدوافع، السمات الشخصية، ومفهوم الذات. في حين أوضح (علي، 2023: 212) بأن قدرات الموارد البشرية هي عنصر حيوي لنجاح وتطور المؤسسة، إذ لا يمكن للمؤسسات الاستمرار أو التوسع أو الحفاظ على مكانتها دون امتلاك الموظفين ذوي قدرات متميزة تساهم في تحقيق أهدافها والوصول إليها.



وأستناداً الى التعاريف السابقة يعرف الباحثان قدرات الموارد البشرية إجرائياً في هذا البحث هي مجموعة من المعرفة، والمهارات، والمواقف، والممارسات المهنية التي يمتلكها المورد البشرية على المستوى الفردي والمؤسسي، وتتبلور هذه القدرات عن دعم القائد، والتدريب والتطوير المستمر، وينعكس هذا المزيج تأثير إيجابي في الأداء المؤسسة وجودة النتائج المحققة، مما يمكن المؤسسة على الاستجابة للتطورات والتغيرات السريعة في البيئة.

2. أهمية قدرات الموارد البشرية

تظهر أهمية تعزيز قدرات الموارد البشرية في المؤسسة لكونها تتيح الوصول إلى الأشخاص المناسبين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والمواقف والكفاءات والممارسات التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتقديم مخرجات تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية، مما يسهم في تحقيق الأداء المتميز (Eton et al., 2018: 15). وكذلك تبرز أهميتها في تحسين أداء المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها بفاعلية، والاستفادة من الأصول غير الملموسة مثل المعرفة التقنية والخبرة الإدارية مما يرفع مستوى الأداء المؤسسي، وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والاحتياجات المتغيرة، وتحقيق نتائج أفضل وخدمات أكثر فاعلية للمجتمع (Sari et al., 2020: 1101).

وأكد (الدجيلي، 2021: 49) بأن قدرات الموارد البشرية من العناصر المهمة في المؤسسات ولها تأثير كبير على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وكذلك لها دور حيوي في حل المشكلات التي قد تواجه المؤسسات، كما يعد تعزيز وتطوير القدرات أمراً ضرورياً لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة. وركزة (Hantoro et al., 2024: 1036) بأن قدرات الموارد البشرية لها دور أساسي في نجاح العمليات داخل المؤسسة، إذ تلعب دور محوري في إنشاء ونشر واستخدام المعرفة، مما يعزز عمليات الخدمة، فضلاً عن تدعيم الابتكار الرقمي الذي يمكن أن يحسن خدمة المواطنين بشكل كبير من خلال تخصيص أفضل، وتفاعلات أكثر سلاسة، وتقديم خدمات ملائمة في الوقت المناسب، مما يخلق قيمة إضافية ويميز المؤسسة عن غيرها.

وبناءً على ما تقدم يرى الباحثان أن قدرات الموارد البشرية تمثل الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات، مما يستدعي تبني استراتيجيات متكاملة تشمل التدريب والتطوير المستمر، وتهيئة بيئة عمل داعمة ومحفزة، ويأتي ذلك نظراً للدور المباشر الذي تؤديه هذه القدرات في تحسين جودة الخدمات المقدمة



للمواطنين ورفاهية المجتمع، فضلاً عن تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتحسين الأداء الابتكاري، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي وفاعلية تقديم الخدمة.

3. أبعاد قدرات الموارد البشرية

تم الإشارة إلى نموذج (Chapagain, 2004:6) لقياس قدرات الموارد البشرية والتي تكونت من أربع أبعاد تشمل (المعرفة، والمهارات، والمواقف، والممارسة الوظيفية) والتي أشارت إليها دراسة كل من الباحث (الاسدي، 2016 ؛ الدجيلي، 2021 ؛ Sukmana, 2022) لكونها أكثر انسجاماً مع الأفراد المستهدفين، ولها دور حيوي في قدرات الموارد البشرية، وسوف نتطرق الى هذه الابعاد فيما يلي:

1. **المعرفة:** تمثل حالة تمثل المعرفة بمجموعة من التصورات والمعاني والمعتقدات والآراء والحقائق التي يكتسبها الموارد البشرية نتيجة لمحاولاتهم المتعددة لفهم واستكشاف الظواهر والأشياء المحيطة بهم، أي بمعنى أن المعرفة لا تقتصر على ظاهرة معينة، بل تشمل كل ما يحيط بالموارد البشرية وكل ما يتصل بهم فبعض جوانب المعرفة ترتبط بالتكوين البيولوجي والنفسي للموارد البشرية، في حين أن جوانب أخرى ترتبط بالعوامل البيئية، والطبيعية، والثقافية، والاجتماعية (Tubigi & Alshawi, 2015: 745). وأضافت (Nawaz et al., 2024: 221-224) بأن المعرفة لها دور أساسي في تحسين الأداء من خلال توفير المعلومات الضرورية واتخاذ قرارات مستنيرة، وتعزز من التطوير الشخصي والمهني، وتدعم الابتكار وحل المشكلات، وتساهم في تحسين التنسيق والتعاون بين الموظفين، كما تعتبر المعرفة رأس المال الفكري الذي يؤثر بشكل كبير على نجاح الأفراد والمؤسسات ونموها.

2. **المهارات:** هي القدرة على تحقيق إنجازات ملموسة وفق أهداف محددة مسبقاً، وترتبط بشكل وثيق بالممارسة والتجريبية، مما يجعل المهارات أكثر ضمنية وفنية وصعب نقلها من شخص لآخر، مثل مهارة التفكير التحليلي التي تشمل معالجة المعلومات والبيانات، تحديد العلاقات السببية، تنظيم البيانات، والتخطيط، قد تكون المهارات ناتجة عن الوراثة، حيث يكتسب بعض الأفراد قدرات فريدة دون جهد أو إرادة منهم، أو يكتسبها من البيئة المحيطة، عادةً من خلال التقليد، التعلم، التدريب، والممارسة تحت إشراف الخبراء أو المدربين (عيشوس، 2018: 89). ويشير (علي، 2023: 212) بأن المهارات تتمثل بقدرات الشخصية التي يمتلكها بعض الأفراد والتي تمكنهم من أداء المهام والنشاطات بكفاءة عالية، وعليه تعتبر المهارات من المتطلبات الأساسية



لتحقيق أداء فعال في العديد من الأعمال، وتشمل هذه المهارات في القدرة على التفوق والبراعة التي تساعد الموظفين على أداء الوظائف والمسؤوليات الموكلة إليهم بشكل صحيح وفعال.

3. **المواقف:** يعرف المواقف بأنها عبارة عن تكوين متكامل ومستقر نسبياً من المشاعر والمعتقدات والسلوكيات، حيث تعبر عن كيفية شعورنا تجاه قضية معينة، فعندما نقول "أحب عملي"، فإننا نعبر عن موقفنا تجاه العمل (فرعون وآخرون، 2015: 148). وأكد (Tiara et al., 2023: 1006) بأن الموقف هو ميل مكتسب للاستجابة بطريقة متسقة، إيجابية أو سلبية، تجاه شيء معين، ويظهر الموقف عندما نقول إننا نحب أو نكره شيئاً أو شخصاً ما، وتحتوي مواقف العمل على تقييمات إيجابية أو سلبية يمتلكها الشخص حول جوانب من بيئة عمله، وإذا كان لدى الموظف موقف إيجابي تجاه العمل، فإنه سيعمل لفترة أطول وبجهد أكبر لتحقيق النجاح المؤسسة.

4. **الممارسة الوظيفية:** يعرف الممارسة الوظيفية بأنها مجموعة من الأنشطة والإجراءات المصممة لتعزيز مهارات الموظفين، وتحفيزهم، ومشاركتهم في المعلومات، وتمكينهم من اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم، وتتضمن هذه الممارسات المشاركة في صنع القرار، تبادل المعلومات، نظام المكافآت، وتنمية المهارات، والتي تمثل الركائز الأساسية لمفهوم ممارسات الموارد البشرية (Kilroy et al., 2016: 3). ووصف (Peutere, 2018: 469) بأن ممارسات الوظيفية تتضمن المشاركة التنظيمية للموظفين، مثل العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات، بهدف تمكين الموظفين من الحصول على القوة، والمعلومات، والمعرفة، والمكافآت لتحسين أدائهم.

ثالثاً: العلاقة النظرية بين القيادة الداعمة وقدرات الموارد البشرية

تعمل القيادة الداعمة في تعزيز قدرات الموارد البشرية من خلال تلبية متطلبات العمل والاستجابة لنتفضيلات واحتياجاتهم، وكذلك توفير بيئة عمل ودية وداعمة نفسياً تقلل من تأثير ضغوط العمل وتعزز الأداء والصحة النفسية، كما تشجع الموظفين على تولي مهام ومسؤوليات جديدة والاستفادة من حرية اتخاذ القرارات والاحترام والتقدير، مما يعزز الثقة بالنفس ويقلل من الخوف من الفشل، بالإضافة إلى ذلك، تؤثر القيادة الداعمة بشكل إيجابي على سلوكيات ومواقف الموظفين لممارسات العمل، ويساعدهم في العمل عند الحاجة، ويقدر العمل الجيد، مما يساهم في تعزيز رفاهيتهم وزيادة إنتاجيتهم (Hauff et al., 2020: 10-11). وأشارت (Akdere & Egan, 2020: 8) بأن القيادة الداعمة تشجع التعلم المستمر والتطوير الشخصي للموظفين من خلال توفير الفرص والدعم اللازم لاكتساب مهارات جديدة ومواكبة التطورات التكنولوجية، وهذا النوع من القيادة يمكن الموظفين من



التكيف مع متطلبات الوظائف الأكثر تعقيداً، مما يعزز ثقافة التعلم في المؤسسة، كما تخلق القيادة الداعمة بيئة تنظيمية تحفز على الابتكار والتطوير، وهذه الثقافة تدعم أهداف تطوير قدرات الموارد البشرية من خلال تعزيز التعلم وتحسين الأداء.

وانسجاماً مع ما سبق يرى الباحثان بأن هناك علاقة الوثيقة بين القيادة الداعمة وتعزيز قدرات الموارد البشرية، حيث تعمل هذه القيادة على شجيع الموظفين وإظهار إمكاناتهم الكامنة من خلال إنشاء بيئة داعمة ومتوازنة تسهم في تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الابتكارية والعملية.

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

يتناول هذا المبحث وصف وتشخيص متغيرات البحث وأبعادهما الفرعية، بهدف معرفة مستوى توافرها من وجهة نظر الأفراد المبحوثين، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية الوصفية والمتمثلة بـ (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الاختلاف، نسبة الاستجابة، والأهمية الترتيبية)، وكانت نتائج الاختبارات الإحصائية كالتالي:

1. تحديد مستوى توافر القيادة الداعمة

تعكس معطيات الجدول (4) أن الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد القيادة الداعمة جاءت بمستويات مختلفة وبقيم متقاربة، إذ تبين حسب آراء المستجيبين في المديرية المبحوثة بأن هناك تركيزاً بمستويات عالية على الدفع الإلهامي، حيث جاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي البالغ (3.87)، وانحراف معياري مقداره (0.79)، ومعامل الاختلاف (20.41%) وبنسبة الإستجابة (77.4)، تؤكد هذه النسبة ارتفاع في آراء المستجيبين بدرجة واضحة، تعكس هذه النتائج الاهتمام ببعدهم الإلهامي، وتشير إلى أن القيادة الإدارية في المديرية المبحوثة تمتلك رؤية واضحة تحفز الموارد البشرية لتحقيق أهدافها، وتعزيز التفاؤل بشأن المستقبل، كما تشجعهم على الالتزام بسياساتها والعمل بحماس لتحقيق الأهداف المشتركة، فضلاً عن تعزيز الشعورهم بالإلهام والطموح لتحقيق التميز، وأخيراً تضع معايير أداء عالية لتشكل تحدياً إيجابياً للموارد البشرية. في المقابل جاء بعد عدالة المعاملة في المرتبة الثانية بوسط حسابي البالغ (3.84)، وانحراف معياري مقداره (0.89)، ومعامل الاختلاف (23.17%) وبنسبة الإستجابة (76.8)، تؤكد هذه النسبة ارتفاع في آراء المستجيبين بدرجة واضحة، تعكس هذه النتائج الاهتمام ببعدهم عدالة المعاملة، وتنص إلى أن القيادات الإدارية في المديرية



المبحوثة تحرص على التعامل مع الموارد البشرية باحترام في جميع المواقف، والحفاظ على علاقات عمل عادلة وخالية من التمييز بينهم، واحترام حقوقهم وعدم التقليل من شأنهم أو إساءة معاملتهم، وتراعي مبدأ الإنصاف في توزيع الفرص والموارد داخل المؤسسة. بينما أحتل بعد التواصل المفتوح في المرتبة الثالثة بوسط حسابي البالغ (3.82)، وانحراف معياري مقداره (0.79)، ومعامل الاختلاف (20.68%) وبنسبة الإستجابة (76.4)، تؤكد هذه النسبة ارتفاع في آراء المستجيبين بدرجة واضحة، تعكس هذه النتائج الاهتمام ببعده التواصل المفتوح، وتشير الى أن القيادات الادارية في المديرية المبحوثة تؤكد على التواصل بشكل مفتوح مع الموارد البشرية لمناقشة الاهداف وتطويرها، وتنمية العلاقات الاجتماعية، وتبادل المعلومات بينهم لتعزيز التشارك المعرفي، كما تتبع سياسة الباب المفتوح للتواصل مع الموارد البشرية، وتشجع النقاشات البناءة التي تعزز التفاهم بينهم. في حين أحتل بعد التمكين في المرتبة الرابعة بوسط حسابي البالغ (3.81)، وانحراف معياري مقداره (0.69)، ومعامل الاختلاف (18.11%) وبنسبة الإستجابة (76.2)، تؤكد هذه النسبة ارتفاع في آراء المستجيبين بدرجة واضحة، تعكس هذه النتائج الاهتمام ببعده التمكين، وتشير الى أن القيادات الادارية في المديرية المبحوثة تشجع الموارد البشرية على اتخاذ قرارات مستقلة أثناء تنفيذ مسؤولياتهم اليومية، وتعمل على تطوير أنظمة عمل تحفزهم على الابتكار والإبداع، كما تنتهج أسلوباً رقابياً يخفف من مستويات الرقابة المباشرة للموارد البشرية في اثناء انجاز مهامهم الوظيفية. وأنسجاماً مع ما سبق، بالنسبة لترتيب أبعاد القيادة الداعمة ميدانياً على مستوى المديرية المبحوثة، وبالاستناد إلى الأهمية النسبية فقد جاء ترتيبها كالتالي: (الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة، التواصل المفتوح، التمكين) على التوالي حسب إجابات المبحوثين، وكما موضح في الجدول (4).

2. تحديد مستوى توافر قدرات الموارد البشرية

يتضح من معطيات الجدول (4) أن الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد قدرات الموارد البشرية جاءت بمستويات مختلفة وبنسب متفاوتة، إذ تبين حسب آراء المستجيبين في المديرية المبحوثة بأن هناك اهتماماً بمستويات عالية على المواقف، حيث جاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي البالغ (3.86)، وانحراف معياري مقداره (0.75)، ومعامل الاختلاف (19.43%) وبنسبة الإستجابة (77.2)، تؤكد هذه النسبة ارتفاع في آراء المستجيبين بدرجة واضحة، تعكس هذه النتائج الاهتمام ببعده المواقف، وتشير الى أن الموارد البشرية في المديرية المبحوثة تلتزم بالسلوكيات التي تعزز الإلتزام المؤسسي، ولديهم الافكار الإيجابية لتحسين جودة حياة العمل، كما لديهم المشاعر الإيجابية تجاه بيئة



العمل والمواقف البناءة لتعزيز المشاركة في العمل الجماعي. بينما المعرفة جاء في المرتبة الثانية بوسط حسابي البالغ (3.83)، وانحراف معياري مقداره (0.77)، ومعامل الاختلاف (20.10%) وبنسبة الإستجابة (76.6)، تؤكد هذه النسبة ارتفاع في آراء المستجيبين بدرجة واضحة، تعكس هذه النتائج الاهتمام ببعد المعرفة مرتفعة، وتشير الى أن المديرين المبحوثين تعتمد على الاستفادة من المعرفة المكتسبة من خبرة الموارد البشرية لتعزيز الأداء الوظيفي، وتستفيد من المعرفة التنظيمية في تطوير اداء العمل، كما تعمل على اكتساب الموارد البشرية لمعارف جديدة عن طريق التدريب، والمعرفة اللازمة لأداء المهام من خلال التجارب السابقة. أما المهارات جاء في المرتبة الثالثة بوسط حسابي البالغ (3.81)، وانحراف معياري مقداره (0.77)، ومعامل الاختلاف (20.20%) وبنسبة الإستجابة (76.2)، تؤكد هذه النسبة ارتفاع في آراء المستجيبين بدرجة واضحة، تعكس هذه النتائج الاهتمام ببعد المهارات، وتشير الى أن الموارد البشرية في مديريات المبحوثين يمتلكون المهارات الشخصية، والإدارية، والسلوكية التي يحتاجونها في بناء علاقات عمل إيجابية وأداء اعمالهم بفاعلية، كما تعمل المديرين المبحوثين على تحسين مهاراتهم الفنية بهدف تطوير ادائهم في تنفيذ المهام الوظيفية. في حين أحتل الممارسة الوظيفية في المرتبة الرابعة بوسط حسابي البالغ (3.81)، وانحراف معياري مقداره (0.79)، ومعامل الاختلاف (20.73%) وبنسبة الإستجابة ب (76.2)، تؤكد هذه النسبة ارتفاع في آراء المستجيبين بدرجة واضحة، تعكس هذه النتائج الاهتمام ببعد الممارسة الوظيفية وتشير إلى أن الموارد البشرية في المديريات المبحوثين تعتمد استراتيجيات مناسبة لتطوير الأداء الوظيفي، وتطبيق أفضل الممارسات، مع الالتزام بمعايير تقييم فاعلة، ودعم ثقافة استدامة الجودة. وانسجاماً مع ما سبق، بالنسبة لترتيب أبعاد قدرات الموارد البشرية ميدانياً على مستوى المديرين المبحوثين، وبالاستناد إلى الأهمية النسبية فقد جاء ترتيبها كالآتي: (المواقف، المعرفة، المهارات، الممارسات الوظيفية) على التوالي حسب إجابات المبحوثين، وكما موضح في الجدول (4).



الجدول (4): التحليل الوصفي لمتغيرات البحث على مستوى الكلي والجزئي

المتغير الرئيسي	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الأهمية الترتيبية
القيادة الداعمة	التمكين	3.81	0.69	18.11	76.2	الرابعة
	الدفع الإلهامي	3.87	0.79	20.41	77.4	الأولى
	عدالة المعاملة	3.84	0.89	23.17	76.8	الثانية
	التواصل المفتوح	3.82	0.79	20.68	76.4	الثالثة
	المستوى الكلي	3.84	0.70	18.22	76.8	الأولى
قدرات الموارد البشرية	المعرفة	3.83	0.77	20.10	76.6	الثانية
	المهارات	3.81	0.77	20.20	76.2	الثالثة
	المواقف	3.86	0.75	19.43	77.2	الأولى
	الممارسة الوظيفية	3.81	0.79	20.73	76.2	الرابعة
	المستوى الكلي	3.83	0.70	18.27	76.6	الثانية

المصدر: اعداد البحث بالأعداد على برنامج AOMS Ver. 24

3. الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث:

فيما يتعلق بالمتغيرات الرئيسية في هذا البحث والمتمثلة بـ (القيادة الداعمة، وقدرات الموارد البشرية). تعكس النتائج الإحصائية ميدانياً على مستوى المديرية المبحوثة والمبينة في الجدول (4)، جاء متغير القيادة الداعمة في الأهمية الترتيبية الأولى، وبلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.84) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وهذا يدل على أن مستوى التوافق مرتفع للغاية في العينة المبحوثة، وبلغ الانحراف المعياري (0.70) وهذا يبين تجانس إجابات عينة البحث، وبلغ معامل الاختلاف (18.22)، في حين بلغت نسبة الاستجابة (76.8%)، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير القيادة الداعمة قد اكتسب درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات المبحوثين. في حين احتل متغير قدرات الموارد البشرية في الأهمية الترتيبية الثانية، وبلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.83) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وهذا يدل على أن مستوى التوافق مرتفع للغاية في العينة المبحوثة، وبلغ الانحراف المعياري (0.70) وهذا يبين تجانس إجابات عينة البحث، وبلغ معامل الاختلاف (18.27)، في حين بلغت نسبة الاستجابة (76.6%)، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير قدرات الموارد البشرية قد اكتسب درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات المبحوثين.



ثانياً: اختبار فرضيات البحث

تتضمن هذه الفقرة عرض نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات التأثير، استناداً إلى نتائج تحليل الإحصائي، كما هو موضح فيما يأتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: هناك تأثير للقيادة الداعمة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة.

يوضح الجدول (5) نتائج اختبار تأثير القيادة الداعمة كمتغير مستقل في قدرات الموارد البشرية كمتغير معتمد على المستوى الكلي، وفقاً لذلك تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الداعمة وقدرات الموارد البشرية على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.814). كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.662)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (66.2%) من التباين الحاصل في قدرات الموارد البشرية ناتج عن التغيير في القيادة الداعمة وأن النسبة المتبقية (33.8%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج الدراسة الحالية. وتبين أن معامل الانحدار (β) بلغت قيمته (0.861) والذي يشير إلى أن التغيير في القيادة الداعمة بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة بنسبة تغير تعادل (86.1%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (p-value) والبالغة (0.025)، وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشارات الحد الأدنى (0.758) والحد الأعلى (0.916) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) وبإشارة موجبة، عند مستوى معنوية (0.05). فهذه النتائج تبين بأن التأثير الإيجابي للقيادة الداعمة في قدرات الموارد البشرية. وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية للبحث.

الجدول (5): نتائج اختبار علاقة تأثير القيادة الداعمة في قدرات الموارد البشرية

المتغير التابع: قدرات الموارد البشرية	Estimate (β)	Confidence Interval %95		R ²	R	P-value
		Lower Bound	Upper Bound			
المتغير المستقل القيادة الداعمة	0.861	0.758	0.916	0.662	0.814	0.025

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24.

2. اختبار الفرضيات الفرعية

ويتم اختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة من الفرضية الرئيسية، كما هو مبين في التالي:



1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص بأن "يوجد تأثير للتمكين في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية في المديريات المبحوثة".

يوضح الجدول (51) نتائج اختبار تأثير بعد التمكين في قدرات الموارد البشرية، وفقاً لذلك تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد التمكين وقدرات الموارد البشرية، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.624). كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.390)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (39%) من التباين الحاصل في قدرات الموارد البشرية ناتج عن التغيير في بعد التمكين وأن النسبة المتبقية (61%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في أنموذج الدراسة الحالية. وتبين أن معامل الانحدار (β) بلغت قيمته (0.725) والذي يشير إلى أن التغيير في بعد التمكين بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة بنسبة تغير تعادل (72.5%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (p-value) والبالغة (0.014)، وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشارات الحد الأدنى (0.604) والحد الأعلى (0.824) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) وبإشارة موجبة، عند مستوى معنوية (0.05). فهذه النتائج تبين بأن التأثير الإيجابي للبعد التمكين في قدرات الموارد البشرية. وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية الأولى.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص بأن "يوجد تأثير للدافع الإلهامي في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية في المديريات المبحوثة".

يوضح الجدول (6) نتائج اختبار تأثير بعد الدفع الإلهامي في قدرات الموارد البشرية، وفقاً لذلك تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد الدفع الإلهامي وقدرات الموارد البشرية، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.696). كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.484)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (48.4%) من التباين الحاصل في قدرات الموارد البشرية ناتج عن التغيير في بعد الدفع الإلهامي وأن النسبة المتبقية (51.6%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في أنموذج الدراسة الحالية. وتبين أن معامل الانحدار (β) بلغت قيمته (0.772) والذي يشير إلى أن التغيير في بعد الدفع الإلهامي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة بنسبة تغير تعادل (77.2%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (p-value) والبالغة (0.020)، وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشارات الحد الأدنى (0.649) والحد الأعلى (0.843) لحدود الثقة (95%)،



(Confidence Interval) وبإشارة موجبة، عند مستوى معنوية (0.05). فهذه النتائج تبين بأن التأثير الإيجابي للبعد الدفع الإلهامي في قدرات الموارد البشرية. وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية الثانية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص بأن " يوجد تأثير للعدالة المعاملة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية في المبحوثة".

تعكس الجدول (6) نتائج اختبار تأثير بعد عدالة المعاملة في قدرات الموارد البشرية، وفقاً لذلك تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد عدالة المعاملة وقدرات الموارد البشرية، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.760). كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.578)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (57.8%) من التباين الحاصل في قدرات الموارد البشرية ناتج عن التغيير في بعد عدالة المعاملة وأن النسبة المتبقية (42.2%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في أنموذج الدراسة الحالية. وتبين أن معامل الانحدار (β) بلغت قيمته (0.825) والذي يشير إلى أن التغيير في بعد عدالة المعاملة بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة بنسبة تغير تعادل (82.5%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (p-value) والبالغة (0.005)، وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشارات الحد الأدنى (0.766) والحد الأعلى (0.884) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) وبإشارة موجبة، عند مستوى معنوية (0.05). فهذه النتائج تبين بأن التأثير الإيجابي للبعد عدالة المعاملة في قدرات الموارد البشرية. وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على أن " هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها المعاملة في قدرات الموارد البشرية في المديرية في المبحوثة".

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص بأن " يوجد تأثير للتواصل المفتوح في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية في المبحوثة".

تعكس الجدول (6) نتائج اختبار تأثير بعد التواصل المفتوح في قدرات الموارد البشرية، وفقاً لذلك تبين نتائج تحليل وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد التواصل المفتوح وقدرات الموارد البشرية، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.793). كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.629)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (62.9%) من التباين الحاصل في قدرات الموارد البشرية ناتج عن التغيير في بعد التواصل المفتوح وأن النسبة المتبقية



(37.1%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في أنموذج الدراسة الحالية. وتبين أن معامل الانحدار (β) بلغت قيمته (0.861) والذي يشير إلى أن التغيير في بعد التواصل المفتوح بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة بنسبة تغير تعادل (86.1%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (p-value) والبالغة (0.014)، وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشارات الحد الأدنى (0.759) والحد الأعلى (0.818) لحدود الثقة (Confidence Interval %95) وبإشارة موجبة، عند مستوى معنوية (0.05). فهذه النتائج تبين بأن التأثير الإيجابي للبعد التواصل المفتوح في قدرات الموارد البشرية. وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول (6): نتائج اختبار علاقة تأثير أبعاد القيادة الداعمة في قدرات الموارد البشرية

المتغير المستقل الأبعاد الفرعية	المتغير التابع قدرات الموارد البشرية					
	Estimate (β)	Confidence Interval %95		R2	R	P-value
التمكين	0.725	Lower Bound	0.604	0.390	0.624	0.014
		Upper Bound	0.824			
الدفع الإلهامي	0.772	Lower Bound	0.649	0.484	0.696	0.020
		Upper Bound	0.843			
عدالة المعاملة	0.825	Lower Bound	0.766	0.578	0.760	0.005
		Upper Bound	0.884			
التواصل المفتوح	0.861	Lower Bound	0.759	0.629	0.793	0.014
		Upper Bound	0.918			

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24.

المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الإستنتاجات

1. يتضح من أدبيات الفكر الإداري أن القيادة الداعمة فلسفة إدارية متقدمة تركز في بناء بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والتواصل والتعاون، من خلال الدعم النفسي والاهتمام بظروف الموظفين وثقافة التعاون.



2. أن قدرات الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في ظل الاتجاهات الإدارية المعاصرة، حيث أن الاهتمام بتعزيزها تسهم في تمكين الموظفين من ممارسة الأدوار القيادية بفاعلية، وتعزيز كفاءتهم وتحسين أدائهم المؤسسي.
3. تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن تطبيق أبعاد القيادة الداعمة يسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يعزز الثقة المتبادلة والشفافية، ويدعم الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يحسن الأداء الفردي والجماعي ويعزز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المعاصرة. وجاء ترتيب الأبعاد وفق الأهمية النسبية كالاتي: (الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة، التواصل المفتوح، التمكين).
4. هناك توافق عالٍ بين الموظفين في المديرية المبحوثة حول وجود قدرات الموارد البشرية، ويُعزى ذلك إلى وجود اهتمام بالموظفين في هذه المؤسسات، من خلال التدريب والتطوير المستمر، وتعزيز المعرفة والمهارات والسلوكيات المهنية الإيجابية، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنظيمية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
5. أن القيادة الداعمة لها تأثير مباشر في قدرات الموارد البشرية، من خلال دورها الكبير في خلق مناخ تنظيمي محفز، مما ينعكس على دعم الأداء المؤسسي المستدام ويعزز من فاعلية الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.
6. أثبتت نتائج التمكين بأنها أداة فاعلة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة، وهذا يفسر بأن التمكين وسيلة مؤثرة لدى الموارد البشرية وتسهم في تعزيز الثقة بالنفس وتحفيز المبادرة والشعور بالمسؤولية لديهم.
7. أكدت الدفع الإلهامي مساهمتها من خلال تعزيزها قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة، إذ تعمل الدفع الإلهامي على رفع مستوى الطموح والالتزام نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية.
8. برزت عدالة المعاملة فاعليتها كوسيلة مهمة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة، يدل ذلك إلى ان عدالة المعاملة تؤدي إلى بناء بيئة عمل صحية تعزز من المواقف الإيجابية لدى الموظفين.



9. يساهم التواصل المفتوح بشكل إيجابي في تعزيز قدرات الموارد البشرية، هذا يعكس أن التواصل المفتوح أداة رئيسية تساهم في تعزيز بيئة عمل تشاركية تقوم على الشفافية وتبادل المعلومات، ويتيح الفرص لتنمية المعرفة وتبادل المهارات والخبرات العملية.

ثانياً: المقترحات

1. ضرورة تحفيز القيادة في المديرية المبحوثة على الاستمرار في ممارسة الدعم القيادي حيث يجعل بيئة العمل متلاحمة وتسير في الاتجاه الصحيح، لما يحمله هذا النمط أبعاد متعددة ومتكاملة والتي أصبحت من أبرز المفاهيم المطلوبة في بيئة العمل المعاصرة.
2. ضرورة الإهتمام بتمكين الموظفين وتجهيزهم كصف قيادي ثانٍ، عبر منحهم صلاحيات أكبر، وتشجيع المشاركة في صنع القرار، وتبني أساليب مبتكرة، ومراجعة مهامهم دورياً بما يتوافق مع قدراتهم وتوجهاتهم المهنية.
3. ضرورة ضمان عدالة المعاملة بين الموظفين بتطبيق الأنظمة والسياسات بشكل موحد وعادل، بما يشمل المكافآت والحوافز والترقيات، مع مراعاة الفروق الفردية في القدرات والجهود.
4. ضرورة تركيز المديرية على تعزيز بعد الدفع الإلهامي ضمن ممارسات القيادة الداعمة، عبر صياغة رؤى مستقبلية واضحة وملهمة، لتعزيز قدرات الموارد البشرية وزيادة إمكاناتهم لخدمة نجاح المؤسسة.
5. ضرورة تقارب الإدارة مع الموظفين وفتح قنوات تواصل شفافة لتبادل الآراء والتغذية الراجعة، وتقديم الأفكار الجديدة، وضمان حصولهم على المعلومات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.
6. ضرورة تعزيز قدرات المورد البشرية في المديرية المبحوثة من خلال التركيز على تنمية وتطوير المعرفة ومهارات والمواقف والممارسات الموظفين، بهدف التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، مما يساهم في زيادة إمكانية تقديم خدمات ذات جودة أفضل للمواطنين.
7. ضرورة إهتمام المديرية المبحوثة بمستوى المعرفة التي يمتلكها الموظفين، وذلك من خلال تطوير قدراتهم وإمكاناتهم عن طريق الإهتمام بالندوات والدورات التدريبية، ودعم العمل الجماعي والإبداع والابتكار، بهدف تنمية الرصيد المعرفي والمهاري للموظفين.
8. يتوجب إهتمام المديرية المبحوثة بتطوير مهارات الموظفين مع التركيز على تطوير المهارات التقنية والرقمية كجزء مهم من المهارات المطلوبة في بيئة العمل الحديثة لتحسين تنفيذ واجباتهم.



9. زيادة الاهتمام بادوار الموظفين في جميع المواقع التي يمارسونها، من خلال تحسين رؤيتهم التحليلية، وتطوير قدراتهم على التكيف مع ديناميكية الأحداث والمستجدات، نظراً لتأثير مواقفهم العقلية والعاطفية المباشر في سلوكهم وقراراتهم داخل البيئة العمل.

10. ضرورة اهتمام المديرية المبحوثة بالممارسة الوظيفية من خلال التكرار المنتظم للتجارب العملي، واستخدام وسائل التعلم والتطوير الميداني اثناء أداء المهام، والحوارات الجماعية، بالإضافة إلى إشراك الموظفين في تحمل المسؤولية وممارسة السلطة، بهدف تحسين المستمر لقدرات الموارد البشرية على أداء المهام.

المصادر

المصادر العربية

1. الاسدي، محمد رسول علي عبدالحسين، (2016)، دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
2. جمال الدين، محمود، (2018)، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة حضانة حليب-بالميسلية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
3. الحارثي، أميرة حاتم، (2023)، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية جدة: دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة ملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
4. الدجيلي، سحر عباس كاظم، (2021)، ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات، رسالة ماجستير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
5. صادق، زانا مجيد وعبدالله، دقرون فريدون، (2023)، دور القيادة الداعمة في تعزيز الاغناء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة كويه للعلوم الانسانية والاجتماعية، 6 (2)، 169-191.
6. علي، عبدالكريم علي، (2023) التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاداء الاستراتيجي من خلال بناء قدرات الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في مديرية مكافحة



الجريمة المنظمة في بغداد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، 19 (2)، 2024-207.

7. العوادة، سالم عيسى محاد والحداي، داود عبدالملك والدباء، عبدالمجيد محمد عبدالوهاب، (2022)، درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (45)، 52-76.

8. عيشوش، عواطف، (2018)، أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

9. فرعون، محمد ثابت فرعون والعنزي، سعد علي والخلدي عواد كاظم، (2015)، بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير إنموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - أساسيل - كورك)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 13 (36)، 139-161.

10. الكرعاوي، محمد ثابت فرعون، (2015)، إستراتيجية ريادية الأعمال لتبني إنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، اطروحة دكتوراه منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

11. اللاحم، أروى محمد، (2021)، درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات في منطقة القصيم التعليمية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9 (2)، 335، 357.

12. المعاضيدي، أسماء نعمان أمين، (2024)، توظيف أبعاد الهندسة النفسية في تعزيز المقدرات الجوهرية للمورد البشري دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

المصادر الأجنبية

1. Acih, A., Nu'man, A. H., & Kusnadi, H. D., (2023), The Effect of Leadership Human Resources Capabilities and Job Satisfaction on Employee Performance, *Asian Journal of Engineering, Social and Health*, 2(2), 107-117.



2. Akdere, M., & Egan, T., (2020), Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance, *Journal of Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393-421.
3. Albalawi, Fahad A., (2023), The impact of transformational leadership on the decision-making process in secondary schools in Tabuk, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7 (33), 65 – 47.
4. Al-Gburi, H. A. I., & Musaheb, M. R., (2024), The Impact of Supportive Leadership on Work Stress: An Empirical Research in the Ministry of Iraqi Interior, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(143), 148-163.
5. Al-Hadrawi, R. H., Alasady, A. A. A., & Alkaseer, N. A., (2023), The Role of Supportive Leadership Practices in Addressing Electronic Management Obstacles: An Analytical Study at Al-Furat Al-Awsat Technical University- Republic of Iraq, *International Journal of Professional Business Review*, 7(4), 1652-1652.
6. Bahkia, A.S., Awang, Z., Rahlin, N.A., & Rahim, M.Z.A., (2020), The Importance of Supportive Leadership in the Sewerage Operation Industry in Malaysia: A Case of Indah Water Konsortiumprivate Limited, *Journal of Humanities & Social Sciences Reviews*,8(3), 149-162.
7. Blomberg, S., (2022), *Beware of Non-Supportive Leaders: Moderating Effects of Supportive Leadership on the Risks and Effects of Workplace Bullying*, Doctoral dissertation, Faculty of Arts and Sciences, Linköping University Electronic Press, Linköping, Sweden.
8. Bourini, I, (2021), The Effect of Supportive Leader on Employees' Absorptive Capacity towards Innovative Behaviour, *International Journal of Innovation Management*, 25(1), 1- 25.



9. Eton, M., Ebong, C. D., Fabian, M., Mutesigensi, D., & Benard, P. O., (2018), Human resource capabilities, financial support and enterprise development in Nebbi District, West Nile region Uganda, *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 7(5), 14-24.
10. Ghasempour Ganji, S. F., Johnson, L. W., Babazadeh Sorkhan, V., & Banejad, B., (2021), the effect of employee empowerment, organizational support, and ethical climate on turnover intention: The mediating role of job satisfaction, *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 311-329 .
11. Hantoro, S., Rahim, R. K., Hamsal, M., & Furinto, A., (2024), The Influence of Digital Innovation, Human Resource Capability, and Business Orientation on the Co-Creation Strategy of the Digital Industry in Indonesia, *In 8th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2023) (pp.1034-1048), Atlantis Press.*
12. Hauff, S., Felfe, J., & Klug, K., (2020), High-performance work practices, employee wellbeing, and supportive leadership: spillover mechanisms and boundary conditions between HRM and leadership behavior, *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 2109-2137 .
13. Hussein, S. M., & Abdullah, O. B., (2023), the effect of organizational justice in reducing the phenomenon of job burnout: Field research in the municipality of Anbar province, *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(62), 149-166.
14. Jusoh, M. H., Ibrahim, M. Y., Noh, C. H. C., Abdullah, T. N. T., Mamat, N., Mohd, N. A. S. N., & Yasin, S. K., (2021, March), Leadership communication among youth leader in Malaysia, *In First International Conference on Science, Technology, Engineering and Industrial Revolution (ICSTEIR 2020) (pp. 465-471). Atlantis Press.*
15. Kilroy, S., Flood, P., Bosak, J., & Chenevert, D., (2016), Perceptions of high involvement work practices, person organization fit and burnout: a time



- lagged study of health care employees, *Journal of Human Resource Management*, 56(5), 821-835.
16. Lin, M., & Ling, Q., (2021), The role of top-level supportive leadership: A multilevel, trickle-down, moderating effects test in Chinese hospitality and tourism firms, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(2021), 104-113.
17. Nawaz, R., Hina, M., Sharma, V., Srivastava, S., & Farina Briamonte, M., (2024), Unleashing Knowledge arbitrage potential: empowering startups through knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 28(11), 221-254.
18. Park, Y., Kim, J., & Lee, H., (2023), the Influences of Supportive Leadership and Family Social Support on Female Managers' Organizational Effectiveness: The Mediating Effect of Positive Spillover between Work and Family, *Journal of Behavioral Sciences*, 13(8), 1-23.
19. Peutere, L., Saloniemi, A., Aho, S., Nätti, J., & Nummi, T., (2018), High-involvement management practices, job control, and employee well-being in the public and private sectors. Evidence from Finland, *Journal of European Review of Labour and Research*, 24(4), 467-486.
20. Rahmad, R., Sabri, S., & Nasfi, N., (2021), The Influence of Organizational Structure, Leadership and Human Resource Capability on Service Effectiveness, *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 123-131.
21. Reda, S. H., & Masoud, M. F., (2024), The Mediating Role of Strategic Planning in Strengthening the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Development: An Applied Study in the Baghdad/Al-Rusafa Health Department, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(139), 87-101.



22. Sari, M. R., AKBAR, R., & WULANINGRUM, P. D., (2020), Isomorphism, human resource capability and its role in performance measurement and accountability, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1099-1110.
23. Sharma, P. N., & Pearsall, M. J., (2016), leading under adversity: Interactive effects of acute stressors and upper-level supportive leadership climate on lower-level supportive leadership climate, *Leadership Quarterly Journal*, 27(6), 856-868.
24. Shin, Y., Oh, WK, Sim, CH, & Lee, JY., (2016), A multilevel study of supportive leadership and individual work outcomes: The mediating roles of team cooperation, job satisfaction, and team commitment, *Journal of Applied Business Research*, 32(1), 55-70 .
25. Stein, M., Vincent-Höper, S., & Gregersen, S., (2020), Why busy leaders may have exhausted followers: a multilevel perspective on supportive leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 829-845.
26. Sukmana, P., (2022), The Influence of Human Resource Capability and Performance Allowances on Employee Work Performance at the Directorate of Regional Budget Planning, Directorate General of Regional Financial Development, Ministry of Home Affairs Indonesia, *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5(4), 10370-1045.
27. Tampi, P. P., Nabella, S. D., & Sari, D. P., (2022), The Influence of information technology users, employee empowerment, and work culture on employee performance at the Ministry of Law and Human Rights Regional Office of Riau Islands, Enrichment: *Journal of Management*, 12(3), 1620-1628.
28. Tiara, A. O., Mahendra, E., & Fortunisa, A., (2023, April), The influence of Good or Negative Attitude Person's on Performance at Workplace, *In*



Proceeding International Conference on Religion, Science and Education 2(2023), 1005-1011).

29. Tubigi, M., & Alshawi, S., (2015), The impact of knowledge management processes on organisational performance: The case of the airline industry, *Journal of enterprise information management*, 28(2), 167-185.
30. Wang, Y., Chin, T., Caputo, F., & Liu, H., (2022), How Supportive leadership promotes employee innovation under uncertainty: evidence from Chinese E-commerce industry, *Journal of Sustainability*, 14(12), 1-14.
31. Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y., (2019), Antecedents and outcomes of employee empowerment practices: A theoretical extension with empirical evidence, *Human Resource Management Journal*, 29(4), 564-584.