

”الدور التفاعلي للازدهار التنظيمي في تعزيز تأثير التمكين الإداري

في ممارسات إدارة الموارد البشرية”

بحث تحليلي لعينة من منتسبي مديرية تربية البصرة

م. م. دعاء شهيد حبيب م. م. حنين عبد السلام إبراهيم

جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد مديرية تربية البصرة

Email: haneen.abdsalam1994@gmail.com

ORCID : <https://orcid.org/0000-0001-5309-0378>

Email: doaa.shaheed@uobasrah.edu.iq

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على الدور التفاعلي للازدهار التنظيمي في تعزيز العلاقة بين التمكين الإداري وممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ جرى بناء المخطط الفرضي وفقاً للمتغيرات الثلاثة للبحث، والتي على ضوءها جرى تطوير الفرضيات الرئيسة والفرعية، وطبق واختبر هذا البحث في مديرية تربية البصرة. واستخدمت الباحثتان الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من عينة بلغت (285) فرداً، وقد أشارت النتائج إلى أن هناك تأثير إيجابي للتمكين الإداري في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ووجود دور ايجابي للازدهار التنظيمي في تعزيز العلاقة بين التمكين الإداري في ممارسات الموارد البشرية. واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها جرى اقتراح عدد من التوصيات أهمها، ضرورة اهتمام المؤسسة المبحوثة بالتطوير والتميز المستمر في عملها، وذلك من خلال تمكين وإشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم ومنحهم الثقة والمجال الكافي لإبراز قدراتهم، خدمةً لتحقيق الأهداف التربوية والارتقاء بالمستوى العام للأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الازدهار التنظيمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية، الابتكار، رأس المال الفكري، البنية التحتية.

The interactive role of organizational prosperity in enhancing the impact of administrative empowerment on human resources management practices”

Analytical research for a sample of employees of the Basrah Education Directorate

Asst. Lecture. Doaa Shaheed Habeeb

Asst. Lecture. Haneen Abdul Salam Ibrahim

Department of Business Administration the Basrah Education Directorate/ College of Administration &Economics University of Basrah

Abstract :

This research aimed to identify the interactive role of organizational prosperity in enhancing the relationship between administrative empowerment and human resource management practices. The conceptual framework and hypotheses of this study were built based upon three variables., in light of which the main and subsidiary hypotheses were developed, and this research was applied and tested in the Directorate Education of Basrah. The two researchers used the questionnaire as a method to collect data from a sample of (285) individuals. The results indicated that there is a positive effect of administrative empowerment on human resources management practices, and that there is a positive role for organizational prosperity in strengthening the relationship between administrative empowerment in human resources practices. Based on the results reached, a number of recommendations were proposed, the most important of which are:, the most important of which is the need for the institution under study to pay attention to continuous development and distinction in its work, by empowering and engaging employees and motivating them to provide their best and giving them confidence and sufficient space to highlight their abilities, in service of achieving educational goals and raising the general level For institutional performance.

Keywords: administrative empowerment, organizational prosperity, human resources management practices, Creativity, intellectual capital, infrastructure.

المقدمة Introduction:

في ظل التغيرات المتسارعة وتطور المفاهيم الإدارية والقيادية في عالم الأعمال والتنظيم العام للمؤسسات، أصبح من الضروري إعادة النظر في عملية تفويض الصلاحيات وعدم احتكار السلطة من قبل جهات معينة، فمن الضروري تفعيل لامركزية القيادة والإدارة وتمكين الموظفين والقياديين كلاً في موقعه، بما يمنحه الفرصة للحكم فيما يواجهه من مشكلات والتوصل إلى قرارات تتناسب مع الموقف الذي يعترضه والبيئة التي تنتمي إليها المؤسسة. وإن تحقيق الأهداف في المؤسسات التربوية يرتبط بمدى قدرة إدارتها على تحقيق أداء دورها الإداري والتربوي، والذي يعتمد بالدرجة الأولى على توافر التمكين لموظفيها، باعتباره من أهم ضمانات استمرار المؤسسات التربوية وإتاحة الفرص للإبداع في العمل والاستقرار الوظيفي والالتزام ورفع أداء المؤسسة، إذ يعد التمكين الإداري من المفاهيم المهمة التي تساعد في رفع أداء الموظفين والإداريين على حد سواء (مطلق، 2020: 20). حيث يشير (AI- bdareen, 2020: 194) إلى أن التمكين الإداري يمثل أهم العمليات التي تزيد من قدرة المدراء على إدارة أداء مرؤوسيه، إذ يمكنهم من التخطيط والإشراف واتخاذ القرارات بما يساعدهم على إدارة أداء الموارد البشرية دون الحاجة إلى التدخل المباشر من قبل إدارتهم العليا. ولكون المؤسسات التربوية تحرص على مواجهة التغيرات وتطوير نفسها للوصول إلى درجة منافسة المؤسسات التربوية العالمية، فإن ذلك لا يأتي إلا من خلال التمكين لكوادرها البشرية للوصول بهم إلى التفوق والتميز. فالتمكين في هذه المؤسسات يهتم بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة التربوية والموظفين وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرار وإذابة الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية للمؤسسة (أحمد وآخرون، 2022: 703-704)، وعلية فإن تمكين

الموارد البشرية يعد وسيلة جيدة لتحقيق التفوق والنجاح لهذه المؤسسات (برسولي ويحياوي، 2018: 13). وتسعى المؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات إلى تحقيق رسالتها في التعليم، خاصة انها مسؤولة عن خلق رأس المال البشري والفكري الذي سيتحمل مسؤولية التنمية المستدامة، لذلك فإن نجاح هذه المؤسسات في تحقيق اهدافها التربوية واستمرارها في ميزتها التنافسية لا يعتمد فقط على ما تمتلكه من موارد مالية ومادية وتكنولوجية، بل ايضاً على مواردها البشرية وآلية الحصول عليهم (Hijaze et al., 2021: 790)، فالمورد البشري في المؤسسات التربوية يأتي أحد اهم العناصر التي تعتمد عليها لإنجاز مهامها وتحقيق رؤيتها واستراتيجيتها، الأمر الذي يتطلب حرص المديرية المختلفة على جودة اختيار هذا العنصر ونوعيته وحسن استثماره (القرالة، 2018: 1). وقد وجدت المؤسسات التربوية وادارتها ان من الضروري بناء قوه عاملة مزدهرة، والعمل على تدريبهم وتطويرهم وصيانتهم وظيفياً ليكونوا اكثر قدره للاستجابة لمعطيات البيئة الخارجية، فضلاً عن التعامل معها بإيجابية، وبهذا يكون الزاماً عليها اعادة النظر في اساليبها الادارية وطرائق ادارتها للموارد البشرية، وبما يواكب توجهها المستقبلي نحو الازدهار التنظيمي (Mohammed Mansour, 2022: 666)، والذي بدوره يحقق نتائج ايجابية للموظفين والمؤسسة على حد سواء، اذ تعد القوه العاملة المزدهرة أمراً حيوياً للنجاح المؤسسي، لأنه عندما يزدهر الموظفون يكون الاداء الوظيفي اعلى، وبالتالي يصبح الموظفون افضل في العمل، اذ يساهم الازدهار في العمل على الشعور بالتطور، مما ينعكس ذلك ايجاباً على الموظفين (علي، 2023: 864). وتأسيساً على ما ذكر اعلاه جاء هذا البحث للتعرف على "الدور التفاعلي للازدهار التنظيمي في تعزيز تأثير التمكين الإداري في ممارسات إدارة الموارد البشرية".

1- الإطار النظري Theoretical Framework

1.1. مفهوم التمكين الإداري

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي ظروفًا ومتغيرات متعددة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بفاعلية فقد تنوعت وتعددت حاجات وتطلعات السوق وتسارعت نحو وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة، حيث تعتبر هذه التحديات المحرك الأساسي لاختبار قدرة الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع (بوقادي ودنبري، 2019: 2)، مما يستدعي البحث عن طرق حديثة لمواكبتها، إذ إن الاستجابة لها تأخذ عدة طرق كالاهتمام بالموارد البشرية وبيئة العمل المناسبة وتوفير برامج تدريبية لزيادة روح الابتكار وتنمية مهارات اتخاذ القرار لديهم (Aldaihani, 2020: 224). ويعتبر مفهوم التمكين الإداري للموظفين Empowerment Employees من المفاهيم السائدة الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة المشاكل التي تتعرض لها وتوسيع مشاركة الموظفين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، مما سينعكس ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات وزيادة شعورهم بالاطمئنان والراحة والقبول بالمهام والواجبات الموكلة اليهم والرضا عن نظام الحوافز والساعات التي يقضوها في العمل، مما يؤدي ذلك إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى أدائهم والالتزام بالعمل وبالتالي رفع أداء المؤسسة ككل (عبد الحسين، 2012: 78). وعليه فإن عملية التمكين هي أبعد من عملية إعطاء الموظفين الصلاحية في أداء العمل، إذ إنها تشمل دائرة أوسع تضم المستوى التقني والمعرفة والثقة بالذات، وهذه المهارات الذاتية من شأنها إذا وضعت في القالب الصحيح أن تعطي الموظفين أفضل النتائج (عبد الرحمن، 2017: 87)، وفي ضوء ما قيل يمكن تعريف التمكين بأنه "العملية التي

من شأنها تمكين المؤسسة من تعزيز مشاعر الموظفين باعتبارها عاملاً مهماً في تحقيق أهدافها ونموها من خلال إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرار ومنحه السلطات التي تمكنه من تخطيط وتنظيم واجباته، وإطلاق طاقاته الإبداعية في حل مشكلات العمل ، والتصرف في مختلف المواقف التي تواجهه في بيئة العمل" (Al-bdareen,2020:196).

2.1. أهمية التمكين الإداري

التمكين عامل مهم ومفتاح جوهري لتنمية عنصر الإبداع داخل المؤسسة، إذ يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة ويعمل على تطوير قابليات الموظفين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة، ويشير (Steven,1993) إلى أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يمنحها مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع (خلفة وعيساوي،2018: 360). ويمكن تحديد أهمية التمكين الإداري وفق الفقرات الآتية:

1- يساهم التمكين في زيادة فاعلية الأداء من خلال تحقيق أفضل استغلالية للموارد البشرية فالتمكين يزيد من دافعية الموظفين ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء مهم من المؤسسة وبالتالي فإنهم يرون أنفسهم تحت التمكين كأحد مالكي المؤسسة وهذا يزيد من دوافعهم ويؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل عام ويزيد أيضاً من مستوى ارتباط الموظفين بالمؤسسة مع توفير فرص أفضل لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة (Marwan et al.,2020:5776).

2- كذلك هو مهم لإثارة الابداع وإدارته إذ إن الجهود الإبداعية للأفراد تستمر على الرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية وبالتالي فإن امتلاك الحرية في صناعة واتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للموظفين (جالب، 2013: 45).

3- يزيد التمكين من قدرة المدراء على القيام بالأعمال الجديدة لأنه يحصل على الدعم والمساندة من المرؤوسين الذين لديهم معرفة تامة عن كيفية أداء المهام التي يتضمنها العمل بالإضافة إلى إسهامه في تحسين ولاء الموظفين ورفع دافعيتهم الأمر الذي يساعد في الاندماج نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (عباسي واخرون، 2022: 43).

3.1. أبعاد التمكين الإداري

1- مشاركة المعلومات: - لكي تقوم أي مؤسسة بعملها لابد من توافر المعلومات وشبكات الاتصال فيها فكلما كانت تلك الشبكات فعالة ومتاحة كلما زادت قدرة المؤسسة على تنفيذ أعمالها بدرجة عالية من السرعة والانسبابية والدقة (البغدادي والحدراوي، 2013: 187) حيث تعتبر مشاركة المعلومات أحد العوامل الضرورية لتمكين الموظفين. ويدل توافر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات على درجة عالية من الاتصال داخل المؤسسة (العنبي، 2005: 25). إذ إن عرض المعلومات الهامة ومشاركتها للموظفين حول فرص النمو، والحصة السوقية، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه السليم في برنامج التمكين (Spreitzer et al., 1997: 39).

2- الاستقلالية وحرية العمل: - هي الثقة التي يمنحها الرئيس للموظفين من خلال منحهم المعلومات التي يحتاجونها في العمل وإعطائهم فرصه أكبر في ممارسة

المهام المكلفين بها والتي من ضمنها الرقابة الذاتية على أعمالهم(حمادي وخلف،2016: 113). حيث إن هذا البعد يشير إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح الموظفين صلاحيات متعددة وواسعة لاتخاذ إجراءات دقيقة وواضحة كإعادته الهيكلية، كما يعد ذا أهمية كبيرة في تمكين الموظفين، لأنه يتضمن منحهم حق التصرف في النشاطات المتعلقة بالمهام التي يمارسونها، وقد تكون سعة التصرف الممنوحة روتينية عندما يؤدي الموظفون المهام المكلفين بها ضمن مجموعة خيارات متاحة، كما قد تكون الحرية الإبداعية غير روتينية تعتمد على قدرة الموظف في إيجاد بديل مناسب بما يعبر عن قدرته على الإبداع(بن عبدالله واخرون،2016: 4).

3- التعزيز: - يعد التعزيز من أهم وأفضل الأساليب المستخدمة في تعديل السلوك حيث يعمل على تثبيت السلوك المرغوب فيه والتشجيع على تكراره مرة أخرى والتخلص من السلوك غير المرغوب فيه أو التقليل من احتمالية ظهوره (عباد واخرون،2020: 12)، وذلك لأن قوه الارتباط بالسلوك تزداد بزيادة حجم المعزز ومقدار المكافأة والثواب إذ يعرف التعزيز على أنه "الدعم الذي يعقب السلوك لضمان استمراريته والزيادة فيه(جرادي واخرون،2019: 15) ويشير(حشمت وعبد الرزاق،2022: 249) إلى أنه يمكن أن يكون التعزيز مرتبطاً بالعمليات والأنظمة والوظائف، ويتحقق ذلك من خلال عمل مجموعة من التحسينات لزيادة الكفاءة والفاعلية للوظائف والعمليات المختلفة.

4- فرق العمل:- إن الأفراد الممكّنين يجب أن يدركوا ويشعروا أن الموظفين في مؤسستهم يمكن أن يعملوا معاً وبصورة جماعية في حل المشاكل وأن أفكارهم يجب أن تؤخذ على محمل الجد وبالتالي فإن ذلك يتطلب مستوى عال من الثقة

حيث يعتمد تطوير فرق العمل على تواجد قائد قوي قادر على التشجيع وتقديم النصائح والدعم لأعضاء الفريق لتفادي أي معوقات من الممكن أن تواجههم في العمل (فرحي وداسة، 2017: 41) حيث عرف (الرشيد وحداد، 2001: 10) بأن فرق العمل هي "مجموعة من الأفراد العاملين كل منهم لديه مهارات وخبرات خاصة ومحددة يتكاملون سويًا لتحقيق الأهداف المشتركة إذ يقوم هؤلاء الأفراد بتبادل المعلومات والمعارف والخبرات فيما بينهم لتحقيق الاستفادة المبتغاة من التعاون فيما بينهم".

4.1. مفهوم الازدهار التنظيمي

المؤسسات في وقتنا الحالي تعمل في بيئة سريعة التغير وتنافسية، وفي ظل هذه التحديات والمنافسة التي تواجهها المؤسسة ظهر ما يسمى بـ (الازدهار التنظيمي) والذي تسعى المؤسسة للوصول إليه من خلال الاستثمار في الفرص المتاحة ووجود تخطيط استراتيجي يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية (الغانم والحدراوي، 2023: 60) ، التي تتميز بالوضوح والسعي نحو تحسين الأداء لتحقيق مكانة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات، وعلى الرغم من الأهمية التي يمتلكها هذا المفهوم لكنه لم يحظ بالاهتمام الكبير من قبل الكتاب والباحثين. إذ نلاحظ ندرة الدراسات التي تناولته وبالتالي يعد موضوعاً حديثاً في مجال الإدارة حيث إن الازدهار في اللغة الإنجليزية (Prosperity) ليس حديثاً وإنما تعود جذوره إلى الإغريق إذ كانوا يستخدمونه مقابل (Aristae) وتعني باللغة الإنجليزية (Bes Braver Mightier)، وتعني (أفضل الأحوال) ، فأصل الكلمة (Aristae) عند الإغريق يتكون من جزئين من المقاطع هما (AR) ويعني الخير أما الثاني (Aston) بمعنى التوافق والاستقرار لتحقيق النجاح بأكبر قدر ممكن (اومر وآخرون، 2021: 90).

لذا فإن الازدهار التنظيمي Organizational Prosperity هو "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق وتلبية الحاجات والرغبات التي يرغبها الزبون من خلال ما تمتلكه من إمكانيات تعليمية ومعرفية وموارد والتي تستطيع تحويلها إلى منتجات ذات كفاءة وجودة عالية" (الطار وأخرون،2020: 141) وعرف أيضاً بأنه "رحلة للنجاح والاستقرار والبقاء لفترات طويلة الأمد للمؤسسات من خلال ما تمتلكه من إبداع بشكل سريع في تقديم المنتجات والخدمات والمواجهة السريعة للتحديات البيئية وكذلك المنافسون من خلال امتلاك الميزة التنافسية المستدامة وسرعة الحركة الاستراتيجية(فريدون وصالح،2022: 220).

5.1. أهمية الازدهار التنظيمي

يساعد الازدهار التنظيمي في تطوير القدرات البشرية وخلق قيمة للمؤسسات عن طريق تقديم منتجات وخدمات تحقق رضا الزبون باستمرار، ويعزز رأس المال الفكري ، فضلاً عن تحقيق الأرباح المستدامة مما يزيد من مستوى النمو والتميز التنظيمي(محمد، 2019: 260) ، كذلك يقود إلى زيادة وتحسين الإنتاجية واختراق أسواق جديدة لاستدامة التميز والنمو والبقاء في بيئة متغيرة وتعزيز قدرة المؤسسة في مواجهة التغير البيئي (عمير،2019: 144) وبالتالي فإن الازدهار التنظيمي يحقق مجموعة من الفوائد للمؤسسات تكمن أهميته في الجوانب الآتية (Alipour&Karimi,2011:144) .

1- الاستقرار الاقتصادي للمؤسسة ومواجهة ما تتعرض إليه البيئة من تحديات مختلفة.

2- زيادة مستوى الإبداع عن طريق تقديم منتجات تحقق رضا ورغبة الزبون.

3- تعزيز رأس المال المادي والفكري وتحقيق الأرباح وخلق قيمة مستدامة للمؤسسة.

6.1. استراتيجيات الازدهار التنظيمي

ينبغي على كل مؤسسة تطمح للتميز والنجاح إلى اتباع ممارسات مناسبة تساعد في تحقيق الأهداف التي تروم للوصول إليها بطرق فعالة ومميزة، وكذلك رسم خارطة مستقبلية وتنمية أساليب التفكير على المدى الطويل وتحسين الأداء العام للمؤسسة وتطويرها باستمرار ومواكبة التطورات الحديثة لتحقيق الازدهار والتنافسية، وأشار (Buckley,2006:70) إلى تلك الاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق الازدهار والنمو والمتمثلة في:

1-التخطيط والموائمة:- يعد التخطيط مفتاح النجاح للمؤسسات وبقائها في ظل المنافسة الشديدة، إذ يتعين على المؤسسات اليوم أن تسعى جاهدة في القدرة على المنافسة باستخدام التخطيط السليم كأداة لتخطيط أهدافها، إذ يمثل التخطيط أداة إدارية تساعد المؤسسة على تركيز طاقتها لتحقيق أهدافها عبر تخصيص مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية (Muriuk & Stanley,2015:216)، أما الموائمة يعبر عنها بأنها العملية التي يتم من خلالها ربط المكونات التنظيمية الرئيسة- الثقافة والعمليات والأفراد والقيادة لتحقيق أفضل احتياجات المؤسسة (Alagaraja & Shuck,2015:21).

2- التواصل الفاعل والمفتوح: - يعد التواصل الاتجاه السائد لنمو أي مؤسسة وذلك لوجود حاجة إلى تفاعل وفهم للعلاقات بين الإدارة والموظفين والذي بدوره يؤدي إلى زيادة أداء جميع الأطراف المشاركة في عملية الاتصال لكونها عامل حسم في توجيه القوى العاملة ورفدها بالمعلومات وتعزيز التعاون والأداء الفاعل الذي يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية (Nebo et al.,2015:131).

3- استراتيجية الأفراد: - يعد المورد البشري من أهم استثمارات المؤسسة والتي تكون نتائجها أكثر وضوحاً بمرور الزمن، حيث يجب اعتبارها مورداً استراتيجياً لأي مؤسسة تسعى للحفاظ على القدرة التنافسية من خلال وضع استراتيجية مناسبة لتنمية الموارد البشرية (Antoniou et al.,2016:270).

4- الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة: - تعتبر الميزة التنافسية أمراً حيوياً لبقاء المؤسسات وازدهارها في ظل المنافسة العالمية حيث تعمل المؤسسات اليوم على إيجاد طرق لبناء ميزة تنافسية من أجل تحسين المركز التنافسي وتحقيق النجاح المستدام عبر امتلاكها مجموعة من العوامل المتمثلة بالإبداع والمعرفة والاستجابة السريعة لرغبات الزبائن (Cetinkaya et al.,2014:45).

7.1. أبعاد الازدهار التنظيمي

بالرغم من أهمية هذا المفهوم إلا أنه لم يلق الاهتمام الكافي من قبل الباحثين والكتاب حول الأبعاد بسبب الاختلافات في المنطلقات الفكرية والاستراتيجية، ونلاحظ ندرة الدراسات التي تناولتها، وخاصة الدراسات العربية، ولذلك فهي تعتبر موضوعاً حديثاً في مجال الإدارة، ولقد عبر عنها رواد الإدارة بطرق غير مباشرة ، كالتميز، والنجاح ومستويات النمو للمؤسسة، إذ يتحقق الازدهار من خلال قدرتها على التنسيق والترابط بين ادواتها وعناصرها لتحقيق مستوى متميز من الأداء للمؤسسات ، من خلال استثمار الموارد البشرية المتميزة ومشاركتها مع الإدارة لتحقيق الهدف المشترك من خلال أدائهم المتميز والعمل المتناسك الذي يتميز بفاعلية وكفاءة للوصول إلى الهدف الذي تسعى من خلاله المؤسسات وبناء قاعدة تنافسية متميزة. وبالرغم من ذلك فإن هناك اتفاق على ثلاثة أبعاد وهي (الابتكار ورأس المال الفكري والبنية التحتية) (Mohammed & Saaed,2021:262).

1- الابتكار:- لا يمكن تجاهل أهمية الابتكار في كل مجالات الحياة فلولا الابتكارات الناجحة لما كان للمجتمعات أن تحقق ما وصلت إليه من تقدم في كافة جوانب الحياة، حيث ينظر إلى الابتكار في مجال التسويق على أنه عملية وليس تصرفاً حيث يعرف بأنه "عملية ذات مراحل مختلفة يبدأ مع خلق فكرة ثم تنفيذها وتطبيقها" (طرشاني،2020: 9) ويرى بورتر أن المؤسسات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار، فالأفراد والمؤسسات والدول الأكثر قدرة على الابتكار والاختراع هم الأكثر قدرة على مواجهة المنافسة الشديدة، وهم الأقدر على تحقيق الريادة من أجل تصدر القائمة وقيادة الآخرين (بوحفص ومنصوري،2017: 74).

2- رأس المال الفكري:- يعتبر رأس المال الفكري من المفاهيم التي برزت في التسعينات من القرن الماضي إذ أصبح مفهوماً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح المستمر (صبر واخرون،2020: 12) إذ في بيئة اليوم المضطربة نتيجة المنافسة القوية واتجاهات العولمة، من الضروري للمؤسسات زيادة قدرتها التنافسية من خلال التركيز على المهارات الشخصية وعلى الأصول غير الملموسة، وأن التركيز على المهمات الصعبة داخل الإدارة بحد ذاته ليس كافياً، لذلك تزايد الوعي بأهمية الموارد البشرية إلى جانب الملكية الفكرية (Jelinkova & Jirincova,2015:4). إذ يتكون رأس المال الفكري من مفهومين أحدهما روحاني والآخر رأس مالي حيث إن هذين المفهومين متناقضان إذ يكشف رأس المال عن الرفاهية المالية على أساس الأصول الملموسة بينما مصطلح الفكري يشير إلى الأصول غير الملموسة المعتمدة على تمثيل المعرفة المرتبط بالمجتمع (Gogana et al.,2014:729) وبذلك

أصبح رأس المال الفكري مصدرا للميزة التنافسية بسبب الابتكار في بيئة الأعمال اليوم حيث يعد أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى التنمية والقدرة التنافسية في المؤسسات (Abdulaali,2018:11).

3- البنية التحتية:- إن التطور السريع والحاجة المتزايدة أدى إلى السرعة في الإنجاز والرغبة في الحصول على العديد من الخدمات وبصورة أكثر تطور وبدقة متناهية مع قصور الإدارة التقليدية للاستجابة إلى تلك الرغبات وضرورة إعادة النظر في أساليب إدارة الخدمات، ومن هنا تزايد الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات لدورها الكبير والناجح في الجوانب الإدارية إذ أسهمت في حدوث تغييرات عديدة كتخفيض تكاليف العملية الإنتاجية وتحسين مستوى الأسعار ومستوى الجودة وزيادة السرعة في الإنجاز مما أسهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق هدفها في النمو والبقاء والتوسع في أعمالها بالاعتماد على ما توفره التكنولوجيا من وسائل وأدوات مناسبة (الثابت والجميلي،2017: 244). وقد عرف (داغر وعلي 2010) البنية التحتية بأنها "مجموعة من الخدمات التي تقدمها المنظمات من خلال المنشآت التي تتولى تشغيلها وتشبيدها بالاعتماد على الأيدي العاملة" (فاضل وعلي،2023: 71).

8.1. مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

بسبب شدة المنافسة والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال تتنافس المؤسسات للارتقاء بالموارد البشري لأنه يمثل المورد الأهم من بين العديد من موارد المؤسسة، إذا ما أرادت المؤسسات النمو والاستمرار والبقاء (منصور و عاشور،2016: 32). إذ تعتمد جميع الوظائف في المؤسسة بشكل أساسي على كفاءة وإخلاص وحماس موظفيها، لذلك فقد اكتسبت إدارة الموارد البشرية مستوى مختلفاً من الأهمية كونها

العنصر الأساسي الذي يدور حوله العمل، فهي تعتبر العنصر الذي لا يمكن تقليده وبالتالي يمكن من خلالها الوصول إلى ميزة تنافسية عالمية للمؤسسة (Hijazi et al.,2021:790). وتعرف على أنها "مجموعة من السياسات المصممة لتحقيق أقصى قدر من التكامل التنظيمي والتزام الموظفين والمرونة وجودة العمل" (Tabiu & Nura,2013:249). كما عرفت على أنها "هي الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسات من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوي(البريكي واخرون،2022: 284). ويرى(الحيصة،2023: 2) إن إدارة الموارد البشرية تعد العمود الفقري وجوهر عمل المؤسسة فهي أساس تحقيق أهدافها وكفاءتها وفعاليتها. إذ يعد رأس المال البشري أو المعرفي الأساس في تميزها، فاختيار الأفراد العاملين بعناية ثم تدريبهم وتطويرهم ليس بالمهمة السهلة، كذلك تقييم إدايتهم وتحفيزهم بالأجور العادلة أمر يتطلب اهتمام خاص من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية(زروخي وسلام،2019: 57). وتلتزم (HRM) بالعديد من المهام والممارسات التي تتداخل فيما بينها ولا يجوز تفسيرها على أنها عوامل مستقلة، وتتمثل هذه الممارسات في سياسات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء المتكامل والمكافأة التنافسية (Santhanam et al.,2017:2). ويشير (Aburumman et al.,2020:643) إلى أن الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة سوف يساهم في خلق رأس مال بشري يصعب تقليده وسوف يساهم في تحسين معارف ومهارات وقدرات الموظفين وتحفيزهم والتي تحقق التوازن بين حياتهم وعملهم. وقد عرفت بأنها "مجموعة من المهام والوظائف والعمليات المتميزة والمتداخلة فيما بينها والتي تستهدف جذب الموارد البشرية للمؤسسة وتطويرها والحفاظ عليها"(Keir & youssif,2016:25) واتفق مع هذا المفهوم (Riana et

(al.,2020:108) حيث أشاروا إلى أنها "سلسلة من الأنشطة والوظائف والعمليات التي تكون مختلفة ولكنها مترابطة وموجهة لجذب الموظفين المؤهلين وتطويرهم والحفاظ عليهم". وعليه فإن (HRM) تهتم بتنفيذ أفضل الممارسات في الاختيار والتدريب والتقييم والمكافأة للمورد البشري، لغرض زيادة قيمة المساهمين داخل المؤسسة من جهة وتحديد مدى مساهمة هذه الممارسات من حيث الأداء المتميز من جهة أخرى (Aust et al., 2020 2).

9.1. أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال إعداد وتهيئة الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات المتنوعة وبما يضمن تحقيق أهدافها (البريكي وآخرون، 2022: 284) وفي نفس السياق يشير (Vuong & Sid,2020:1635) إلى أن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية تبرز في جانبين هما:

1- أن المؤسسات تستطيع تحقيق أهدافها بالاعتماد على رأس المال البشري.
2- يمكن أن يكون لهذه الممارسات تأثيرات كبيرة على نوع وتصور الموظف ومواقفة وسلوكه الذي يمكن أن يؤثر على الأداء التنظيمي للمؤسسة.
وترى (Saleem,2020:218) أن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية تنبع في الأساس من الأسباب التي استدعت الاهتمام بها ولعل من أهم هذه الأسباب من وجهة نظرها هي:

- 1- التطورات والتغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.
- 2- تغير النظرة إلى العنصر البشري من عنصر إنتاجي إلى أصل من أصول المؤسسة.
- 3- التركيز على العوامل النفسية المؤثرة على سلوك الأفراد العاملين.

4- ظهور مفاهيم جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM).

5- التدخل الحكومي من خلال إصدار مجموعة من القوانين المتعلقة برفاهية الموظفين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي.

ومن وجهة نظر الباحثين فإن لممارسات إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال وضع استراتيجية لسياسة العمل الخاص بها، والتي تركز فيها على الاستغلال الأمثل للإمكانيات البشرية من أجل أداء المهام المطلوبة بما يضمن تحقيق ميزه تنافسية خاصة بها.

10.1. أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تحديد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ اقترح العديد من الباحثين على مرّ السنين أبعاد مختلفة لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق ما يراه كل باحث أو من خلال رؤيته لأهميتها. وبعد اطلاع الباحثين على العديد من الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) تم اعتماد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بناءً على أهميتها وتناسبها مع مجال البحث الحالي والمتمثلة في (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظام التعويضات) وهي الأبعاد ذاتها المعتمدة في دراسة كل من: (الحياصات، 2021; Iskak et al.,2011; Tabiu & Nura,2013; Amin et al.,2014; Gado & Ulgen,2018; ; Goyal & Patward,2020) وكما موضحة فيما يأتي:

1- الاستقطاب والاختيار: تعتبر عملية استقطاب واختيار الموظفين هي المرحلة الرئيسية التي ستحدد إنتاجية الموظفين وأدائهم، إذ تتطلب هذه العملية توافر معلومات دقيقة ومستمرة فيما يتعلق بعدد ومؤهلات الأفراد المطلوبين للقيام بالوظائف المختلفة داخل المؤسسة، وعليه ينبغي أن تكون جودة الموظفين الذين سيتم تعيينهم متوافقة مع احتياجات المؤسسة- (Hafidz et al.,2023:418) (419). إذ يشير الاستقطاب كمصطلح عام إلى "الترتيبات المتخذة للتأكد من أن

- المتقدمين على دراية برغبة المؤسسة في تحديد موعد وتسهيل الإجراء للسماح لمقدمي الطلبات المحتملين بتقديم المعلومات المناسبة لإثبات ملائمتهم للوظيفة المحددة التي سيتم شغلها". أما الاختيار فيشير إلى "الإجراءات المتخذة لفحص الطلبات التي تم استلامها وتحديد مدى مطابقتها مقدم الطلب لمواصفات الوظيفة" (Keir & Youssif,2016:33). ويرى (Tabiu & Nura,2013:251) إن عملية الاستقطاب والاختيار تعد من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكونها تمثل نقطة الدخول إلى معظم المؤسسات بالإضافة إلى ذلك فإن معظم المؤسسات تقوم باستقطاب المواهب التي تحرك أهدافها واهتماماتها ويتم استخدام تقنيات مختلفة في عملية الاستقطاب والاختيار، تشمل أشكالاً مختلفة من المقابلات ومراكز التقييم والسيرة الذاتية والمراجع وغيرها.
- 2- التدريب والتطوير: لغرض زيادة قدرات وتطوير إدارة الموارد البشرية، تتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية وتصميم البرامج وتنفيذها ومتابعتها. ويمتد نشاط التدريب والتطوير ليشمل توجيه الأفراد الجدد وتدريبهم في مختلف المستويات الوظيفية وإعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم (البريكي وآخرون،2022: 285) ويعرف على أنه "الجهود التي تهدف إلى تزويد الأفراد العاملين في المؤسسة بالمعرفة والمهارات المتعلقة بالعمل الذي يقومون به في الحاضر وتنمية قدراتهم للمستقبل" (Hijazi et al.,2021:793).
- 3- تقييم الأداء: يقترح (Apak et al.,2016) أن المؤسسات تقوم بعملية تقييم الأداء للموظفين لغرض إعطاء تغذية راجعة لنتائج أدائهم ومساهماتهم ومن أجل تحسين أدائهم، لأنها تمكنهم من التعرف على قلقهم ونقاط القوة لديهم مما يساعد على التغلب على نقاط الضعف لديهم، وتنمية مهاراتهم واستيعابهم لمهامهم، وقد عرف على أنه "عملية يقوم من خلالها المديرون بتقييم الأداء الوظيفي لمرووسيتهم

والحكم عليه ووصفه خلال فترة زمنية محددة، والاحتفاظ بالنتائج للرجوع إليها مستقبلاً" (Vuong & Suntrayuth,2019:1636). ويرى كل من (Krya,2023:27; Keir,2016:38-39) ، أن الغرض الرئيسي من إجراء عملية تقييم الأداء هو ما يأتي:

- إلقاء نظرة عامة على الأداء السابق للموظف.
- معرفة ما إذا كان أداء الموظف يحتاج إلى تحسين أو تطوير.
- التنمية الفردية للموظفين.
- تحديد من يجب أن يحصل على الترقية من الموظفين.
- لحل ومعالجة المشاكل والأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة.

4- نظام التعويض والمكافآت: يشمل نظام التعويضات كل من التعويضات المادية والغير مادية، اذ تشمل التعويضات المادية الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت، في حين تشمل التعويضات الغير مادية المزايا الاجتماعية والصحية. حيث تعزز هذه التعويضات شعور الموظفين بالاستقرار وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل والانتماء للمؤسسة خاصة اذا كانت هذه التعويضات مرتبطة بشكل مباشر بأدائهم (Hijazi et al.,2021:793). ويرى (Keir,2016:36) يجب أن تكون لدى أي مؤسسة استراتيجية متطورة لنظام التعويضات بشكل واضح تبين للموظفين المكافأة التي يمكنهم توقعها والأساس الذي يتم تحديد ذلك عليه، اذ هناك قدر كبير من المؤلفات التي تدعم وتؤيد فكرة ان المكافأة والتقدير هما عاملان جوهريان يؤثران على سلوك الموظف والرضا الوظيفي والأداء التنظيمي. وقد عرف بأنه "مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المؤكدة إليه على أتم وجه من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (القرالة،2018: 8).

2- الإطار المنهجي Methodological Framework

1.2. مشكلة البحث the Research Problem

في ظل التطورات الداخلية والخارجية التي شهدتها العراق بفعل العولمة وانفتاح الأسواق وثورة تكنولوجيا المعلومات والتي عكست بظلالها على مختلف القطاعات وبالأخص القطاع التربوي حيث أخذت المنافسة تزداد فيه، الأمر الذي حفز المؤسسات التربوية التركيز على تحسين وتطوير خدماتها المقدمة. إذ بدأت الكثير من هذه المؤسسات العمل على تبني أسلوب اداري يدفع الموظفين لبذل جهود استثنائية في أداء المسؤوليات والمهام الرسمية المناطة بهم(يوسف،2021: 876). ولكون المورد البشري في المؤسسات التربوية يعد أحد أهم العناصر التي تعتمد عليها لإنجاز مهامها وتحقيق رؤيتها واستراتيجياتها، الأمر الذي يتطلب أن تحرص المؤسسات التربوية المختلفة على جودة وكفاءة هذا العنصر ونوعيته وحسن تطويره واستثماره(القرالة،2018: 1-2). وتعد ظاهرة تركيز سلطة القيادة في أيدي كبار المدراء من أهم المشكلات الإدارية التي تعاني منها البلدان النامية، حيث يقود ذلك إلى الادارة البطيئة والاهتمام بالأعمال الروتينية والانشغال عن الاعمال المهمة، مما قد يسبب هدرا في الوقت والمال لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، إذ ان الاسلوب الإداري في المؤسسات التربوية لابد من ان يواكب التغيرات المعاصرة، الذي يتطلب تمكين اداري حقيقي في هذه المؤسسات. إذ يعتبر التمكين الإداري احد اهم هذه الاستراتيجيات الحديثة التي تؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية مزدهرة وملائمة لتحريك واستثارة القوه الكامنة لدى الموظفين للرفع من ادائهم العام(احمد واخرون،2022: 705). اضافة إلى ذلك فأن الاهتمام بالمورد البشري يعد عاملاً حاسماً للمؤسسات للعمل في بيئة منافسة، إذ انه يمكنها من تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال تمكينها

للاستجابة للتهديدات الغير متوقعة وامتلاكها راس المال الفكري القادر على الابتكار والابداع والاستدامة لميزتها التنافسية(يوسف،2021: 877). وتأسيساً على ما تقدم ذكره تنبثق مشكلة البحث من التساؤل التالي: ((ما هو الدور التفاعلي للازدهار التنظيمي في تعزيز تأثير التمكين الإداري في ممارسات إدارة الموارد البشرية؟))

2.2. أهداف البحث the Research Objective

يهدف البحث الحالي إلى تسليط الضوء على المحاور الآتية:

- 1- اختبار التأثير للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية).
- 2- تحديد مدى مساهمة (الازدهار التنظيمي) كمتغير تفاعلي في تعزيز العلاقة بين التمكين الإداري وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة قيد البحث.
- 3- التعرف على مستوى وأهمية متغيرات البحث(التمكين الإداري، ممارسات إدارة الموارد البشرية، الازدهار التنظيمي) في مديرية تربية البصرة.

3.2. أهمية البحث the Research Importance

تبرز أهمية البحث من أهمية المؤسسة المبحوثة وهي مديرية تربية البصرة. ومن متغيرات البحث الحالي والاستفادة التي من المتوقع أن تحصل عليها المؤسسة قيد البحث، إضافة إلى أن قلة الأبحاث(على حد علم الباحثين) التي ربطت بين هذه المتغيرات (التمكين الإداري، وممارسات إدارة الموارد البشرية، والازدهار التنظيمي) في المؤسسات التربوية بشكل عام، تعطي لهذا البحث أهمية متميزة. كما تناول هذا البحث موضوعاً بالغ الأهمية من حيث الاتجاهات الادارية الحديثة التي تولي اهتماماً كبيراً للعنصر البشري، نظراً لأهميته في تمكين ومساعدة المؤسسات التربوية على تحقيق أهدافها بشكل عام والحفاظ على موقعها التنافسي في عالم ديناميكي.

4.2. تصميم البحث the Research Design

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لمعرفة العلاقات بين متغيرات البحث الحالي، كما تضمن هذا المنهج مسح الأدبيات من خلال الرجوع إلى المصادر (العربية والأجنبية) الجاهزة لغرض بناء الإطار النظري لهذا البحث، إضافة إلى استخدام المنهج المسح الميداني لجمع البيانات باستخدام أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً، لاختبار صحة الفرضيات.

5.2. مجتمع وعينة البحث the Research Population and Sample

لغرض اختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه اعتمدت الباحثتان على العينة (العشوائية البسيطة) من مجتمع البحث المتمثل في مديرية تربية البصرة، والذي بلغ حجمة حسب إحصائية المديرية (1034) فرداً وتم تحديد حجم العينة من هذا المجتمع (285) فرداً وفق ما اورده الباحثان (sekaran&Boujie,2016:263).

6.1. طرق جمع البيانات Data collection methods

اعتمدت الباحثتان على مجموعة من الأدوات لتحقيق الغاية من هذا البحث بشقيه النظري والميداني وكما يأتي:

الجانب النظري: اعتمدت الباحثتان في إكمال البحث على عدد من المصادر والمراجع الإلكترونية والمكتبية تمثلت (بالبحوث والرسائل والأطاريح ، والكتب العلمية) ذات الصلة بمتغيرات البحث.

الجانب الميداني: تم الاعتماد على الاستبانة والتي تمثل الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث، إذ صممت الاستبانة استناداً إلى الدراسات السابقة بحيث تغطي جميع متغيرات البحث الحالي، وتم الاعتماد على المقاييس الجاهزة والموضحة في الجدول رقم(1) والتي استخدم فيها مقياس (Likert) الخماسي لقياس

استجابة وردود المبحوثين على أساس الإجابات الآتية (لا أتفق تماماً "1"، لا أتفق " 2"، محايد " 3"، أتفق " 4"، أتفق تماماً " 5 ").

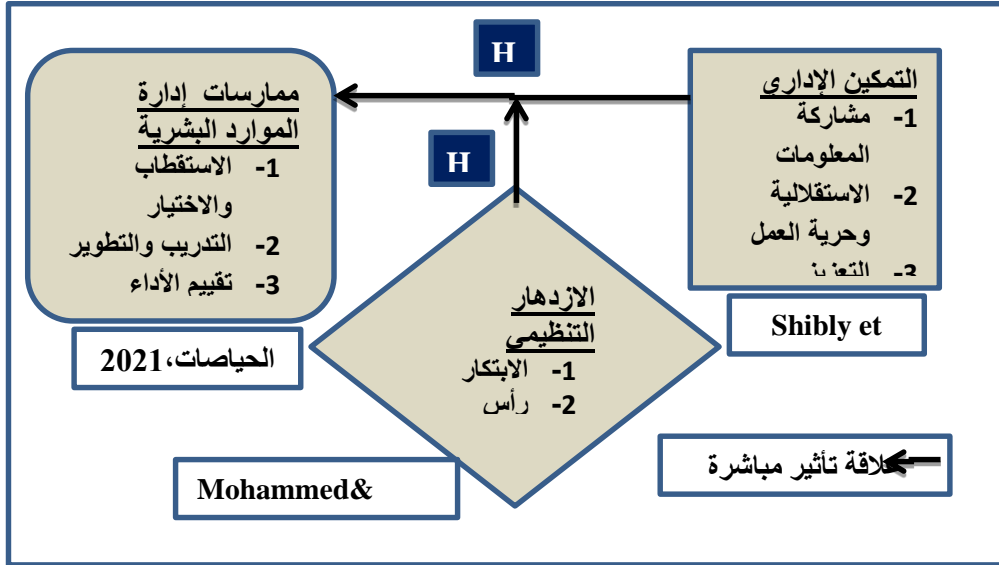
الجدول رقم (1) مقاييس البحث ومصادرها

المتغير الرئيس	(الأبعاد)	الفقرات	المصادر
التمكين الإداري	مشاركة المعلومات	3-1	Shibly et al.,2021; مطلق،2020 أحمد وآخرون،2022.
	الاستقلالية وحرية العمل	6-4	
	التعزيز	9-7	
	فرق العمل	12-10	
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الاستقطاب والاختيار	15-13	علي، 2023; الحياصات، 2021; القرالة،2018; Saleem, 2020
	التدريب والتطوير	18-16	
	تقييم الأداء	21-19	
	نظام التعويض والمكافآت	24-22	
الازدهار التنظيمي	الابتكار	26-25	مصطفى وأمين،2023; Mohammed & Saaed, 2021.
	رأس المال الفكري	28-27	
	البنية التحتية	30-29	

المصدر: إعداد الباحثان .

7.2. المخطط الفرضي للبحث

استناداً إلى ما أفرزته الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات البحث ولاسيما دراسة (Shibly et al.,2021; الحياصات، 2021 & Mohammed) Saaed,2021; قامت الباحثان ببناء المخطط الفرضي للبحث الحالي والذي يبين طبيعة العلاقة بين ثلاث متغيرات رئيسية . إذ يوضح المخطط أن متغير التمكين الإداري هو المتغير(المستقل) ومتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية هو المتغير (التابع) وأن متغير الازدهار التنظيمي هو المتغير (التفاعلي) وكما موضح في الشكل رقم(1).



المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار اليها اعلاه .

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

8.2. فرضية البحث the Research Hypothese

بالاعتماد على المخطط الفرضي في الشكل رقم (1) تم صياغة الفرضيات الرئيسية للبحث الحالي ووفقاً لما يأتي :-

H1: توجد علاقة تأثير مباشرة إيجابية ذات دلالة معنوية وإحصائية بين التمكين الإداري وممارسات الموارد البشرية.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:-

H1a: توجد علاقة تأثير مباشرة إيجابية ذات دلالة معنوية وإحصائية بين مشاركة المعلومات وممارسات الموارد البشرية.

H1b: توجد علاقة تأثير مباشرة إيجابية ذات دلالة معنوية وإحصائية بين الاستقلالية وحرية العمل وممارسات الموارد البشرية.

H1c: توجد علاقة تأثير مباشرة إيجابية ذات دلالة معنوية وإحصائية بين التعزيز وممارسات الموارد البشرية.

H1d: توجد علاقة تأثير مباشرة ايجابية ذات دلالة معنوية وإحصائية بين فرق العمل وممارسات الموارد البشرية.

H2: يوجد دور تفاعلي إيجابي للزدهار التنظيمي ضمن علاقة التأثير بين التمكين الإداري وممارسات الموارد البشرية .

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:-

H2a: يوجد دور تفاعلي إيجابي للابتكار ضمن علاقة التأثير بين التمكين الإداري وممارسات الموارد البشرية.

H2b: يوجد دور تفاعلي إيجابي لرأس المال الفكري ضمن علاقة التأثير بين التمكين الإداري وممارسات الموارد البشرية.

H2c: يوجد دور تفاعلي إيجابي للبنية التحتية ضمن علاقة التأثير بين التمكين الإداري وممارسات الموارد البشرية.

9.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث Statistical Methods Used in Research

تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية & SPSS,V.24 (AMOS,V.24) في التحليلات الإحصائية المختلفة، فقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية لاختبار فرضيات البحث وهي :

- الصدق والثبات Cronbach's α and Item-Total-Correlation.
- التوزيع الطبيعي Skewness and Kurtosis.
- التحليل العاملي الاستكشافي Factor Analysis Exploratory.
- الوسط الحسابي Means.
- تحليل الارتباط Pearson's Correlation.
- وتحليل الانحدار Regression Analysis.
- الانحراف المعياري Standard Deviation.

3- الإطار الميداني Procedural framework**1.3. التحقق من الصدق والثبات Validation and reliability**

قبل القيام باختبارات الإحصاء الوصفي والاستنتاجي، تم إجراء تحليل عامل تأكيدي [confirmatory factor analysis-CFA] لتقييم هيكل صدق بناء المقاييس الثلاثة الرئيسية للدراسة وأبعادهما الفرعية (Hair et al., 2010:112). فضلاً عن ذلك، تم فحص ثبات تل المقاييس من خلال ثبات الفا كرونباخ [Cronbach's alpha] لقياس الثبات والاتساق الداخلي لهذه البنيات. الجدول (2) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول 2: صدق وثبات المقاييس القياس

α	AVE	التشيعات المعيارية	الفقرات	المتغيرات/ الأبعاد
0.800	0.667	0.877	أحصل على المعلومات اللازمة لإكمال عملي في أي وقت.	مشاركة المعلومات
		0.789	أفهم طبيعة عملي وأوفر المعلومات المطلوبة مني للأخرين بمنتهى الدقة والسرعة.	
		0.780	يفهم الموظفون بشكل أكبر أدوارهم لأن المعلومات متاحة لهم.	
0.777	0.643	0.800	لدي القدرة على القيام بعملية بطرق مختلفة ومبتكرة.	الاستقلالية وحرية العمل
		0.813	أعبر عن رأيي بحرية في الأمور المتعلقة بعملتي.	
		0.793	تدعم الإدارة في مديرية التربية ممارسة السلطة المخولة للأفراد.	
0.710	0.583	0.767	من الأسباب الرئيسية لاستمرار العمل في القسم الذي اعمل فيه أنه يوفر لي مزايا غير متوفرة في الأقسام الأخرى.	التعزيز
		0.804	انال الثناء والتقدير على المجهودات التي أبذلها في عملي.	
		0.717	تقدم الإدارة تحفيزات لموظفي المديرية من أجل تحمل مسؤوليات أكبر.	
0.724	0.595	0.745	يشعر الموظفون بالراحة في العمل معاً.	فرق العمل
		0.785	تشكل الإدارة في مديرية التربية فرق عمل من مستويات تنظيمية متعددة.	
		0.783	التزم بشكل كبير تجاه مهام فريق عملي.	

α	AVE	التشبعات المعيارية	الفقرات	المتغيرات/ الابعاد
0.710	0.583	0.770	Q13 تتعاون مديرية التربية مع المؤسسات المعنية لاستقطاب اصحاب الكفاءات.	الاستقطاب والاختيار
		0.775	Q14 تعمل مديرية التربية على اعداد دليل بالمتطلبات البشرية الضرورية اللازمة لشغل الوظائف.	
		0.745	Q15 يعتمد نظام الاختيار على الافراد اللذين لديهم المعرفة والمهارات.	
0.711	0.584	0.723	Q16 يلتحق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية وبشكل منظم لضمان عدم تقادم مهاراتهم.	التدريب والتطوير
		0.810	Q17 تحدد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.	
		0.757	Q18 يعزز التدريب والتطوير ثقة الموظفين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.	
0.704	0.578	0.812	Q19 تتسم عملية تقييم أداء الموظفين بالعدالة والموضوعية.	تقييم الأداء
		0.699	Q20 تخضع مديرية التربية جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.	
		0.766	Q21 تكون المعلومات عن جودة تقييم الأداء متاحة بسهولة للموظف.	
0.714	0.586	0.732	Q22 الراتب الذي أحصل عليه يتناسب مع جهود في العمل.	نظام التعويض والمكافآت
		0.772	Q23 تعتمد الإدارة في مديرية التربية على نتائج تقرير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.	
		0.792	Q24 يتم تمييز الموظف المبدع بحوافز عالية.	
0.744	0.681	0.779	Q25 يمتلك الموظفون المهارات اللازمة التي تسهم في تقديم خدمات متميزة.	الابتكار
		0.869	Q26 يظهر الموظفون الابتكار في العمل عندما تتاح لهم الفرصة.	
0.717	0.658	0.856	Q27 يعد رأس المال الفكري احد المصادر الرئيسية للنجاح التنظيمي في المؤسسة.	رأس المال الفكري
		0.764	Q28 تدعم الإدارة في مديرية التربية شعبة البحث والتطوير بشكل كاف من اجل مواكبة التطورات.	
0.725	0.665	0.845	Q29 تسعى الإدارة إلى عقد اتفاقيات ومشاريع جديدة مع جميع الأطراف المعنية بتطوير البنية التحتية لمديرية التربية.	البنية التحتية
		0.785	Q30 يتم تطوير الموظفين المتخصصين باستمرار وتحديث الاجهزة والمعدات لكي تتلائم مع المهام المطلوبة للعمل.	

المصدر : نتائج Amos & SPSS

النتائج في الجدول (2) يوضح أن قيم التشعبات المعيارية قد تجاوزت القيمة المقبولة (0.500) وبالتالي، فإن جميع الفقرات سيتم الاحتفاظ بها في المقاييس. كما أن قيم معدل التباين المستخرج [Average variance extracted-AVE] لجميع الأبعاد قد تجاوزت قيمة الـ (0.500) وبما يدل على أن المقاييس الثلاثة تتسم بالصدق المقبول. أما فيما يخص الثبات فأن قيم الفا كرونباخ لجميع المقاييس تجاوزت الـ (0.700) بما يشير إلى أن المقاييس تتسم بالثبات المقبول.

2.3. التوزيع الطبيعي للبيانات Normal Distribution Test of Data

الخطوة اللاحقة للتحقق من صدق وثبات المقاييس هي التحقق من طبيعة توزيع البيانات. إذ إن التعرف على طبيعة توزيع البيانات هو المحدد للإحصاء المناسب للتحليل، فالإحصاء المعلمي هو الأنسب للبيانات الموزعة طبيعياً، في حين، الإحصاء اللامعلمي هو الأنسب للبيانات غير الموزعة طبيعياً (Field, 2009:145). لهذا الغرض، سيتم الاعتماد على اختبار التمايل Skewness والتفلطح Kurtosis للتأكد من طبيعة توزيع البيانات. بالاعتماد على نتائج هذا الاختبار، فإن توزيع البيانات يكون طبيعياً عندما تكون قيم الـ Z للتمايل والتفلطح في حدود الـ (±1.96). (Kerr et al., 2002:49). الجدول (3) يوضح النتائج التي تم الحصول عليها من هذا الاختبار:

جدول (3): التحقق من طبيعة توزيع البيانات

Kurtosis			Skewness			N	
Z	Std. Error	Statistic	Z	Std. Error	Statistic		
-0.452	0.291	-0.131	-1.437	0.146	-0.210	279	التمكين الاداري
1.647	0.291	0.479	-1.630	0.146	-0.238	279	ممارسات الموارد البشرية
1.836	0.291	0.534	-1.877	0.146	-0.274	279	الازدهار التنظيمي

المصدر: نتائج SPSS

النتائج الظاهرة في الجدول (3) تبين لنا بأن جميع قيم Z للتمايل والتفلطح للمتغيرات الثلاثة الرئيسية للدراسة كانت في حدود (±1.96)، وهذا يؤشر على أن نوع توزيع البيانات كان طبيعياً، وعليه، فإن لإحصاء المعلمي هو الأنسب لتحليل هذه البيانات.

3.3. الإحصاء الوصفي والارتباط و Descriptive statistics and correlation

يعرض الجدول (4) الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرات. تشير الأوساط الحسابية إلى تقييم مستوى استجابة العينة تجاه متغيرات وأبعادها، إذ إن القيم عندما تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3.00) فإن ذلك يدل على وجود اتفاق تجاه تلك المتغيرات وأبعادها، أما الانحراف المعياري فيشير إلى مستوى تشتت الاستجابات عن وسطها الحسابي. أما معاملات الارتباط الإيجابية فتشير إلى أن ارتفاع مستوى متغير ما فإن المتغير الآخر يرتفع مستواه أيضاً والعكس صحيح (علاقة طردية)، أما معاملات الارتباط السلبية فتشير إلى أن ارتفاع مستوى متغير ما فإن المتغير الآخر ينخفض مستواه والعكس صحيح (علاقة عكسية).

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباطات بين المتغيرات

الازدهار التنظيمي	ممارسات الموارد البشرية	التمكين الإداري	فرق العمل	التعزيز	الاستقلالية وحرية العمل	مشاركة المعلومات	Std. Deviation	Mean	
						1	0.471	3.892	مشاركة المعلومات
					1	.375**	0.483	3.766	الاستقلالية وحرية العمل
				1	.321**	.201**	0.537	3.656	التعزيز
			1	.406**	.391**	.349**	0.483	3.691	فرق العمل
		1	.751**	.701**	.728**	.662**	0.351	3.751	التمكين الإداري
	1	.671**	.487**	.525**	.475**	.413**	0.408	3.693	ممارسات الموارد البشرية
1	.578**	.470**	.440**	.289**	.326**	.285**	0.421	3.768	الازدهار التنظيمي

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Notes: *p < 0.05; **p < 0.01

المصدر: نتائج SPSS

النتائج في الجدول أعلاه تشير إلى وجود اتفاق على مستوى مقبول لجميع المتغيرات، كما أن الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً مما يدل على أن تشتت البيانات قليل نسبياً. أما قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات فالنتائج تشير إلى أن العلاقات بين المتغيرات الثلاثة وأبعاد المتغير المستقل كانت إيجابية (طردية)، كما أن قيم الارتباطات تؤكد على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد الذي يؤثر على دقة النتائج عندما تكون قيم الارتباطات مرتفعة جداً (Saunders et al., 2016:545).

4.3 اختبار الفرضيات Test hypotheses

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد لفرض اختبار الفرضية الرئيسية والفرعية للدراسة، إذ إن نموذج يتضمن ثلاث متغيرات، متغير مستقل (التمكين الإداري) ومتغير تابع (ممارسات الموارد البشرية) ومتغير تفاعلي (الازدهار التنظيمي). الجدول (5) يوضح نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة، في حين يوضح الجدول (6) يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

الجدول 5: اختبارات الفرضيات الرئيسية

R Square	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
			Beta	Std. Error	B		
0.450	0.000	3.921		0.195	0.766	(Constant)	H1
	0.000	15.054	0.671	0.052	0.780	التمكين الإداري	
0.539	0.940	0.075		1.380	0.103	(Constant)	H2
	0.095	1.287	0.541	0.228	0.293	التمكين الإداري	
	0.339	0.942	0.372	0.276	0.261	الازدهار التنظيمي	
	0.009	2.069	0.255	0.101	0.209	التمكين الإداري*الازدهار التنظيمي	

a. Dependent Variable: ممارسات الموارد البشرية

المصدر: نتائج SPSS

من خلال ما يبينه الجدول (5) يتضح لنا الآتي:

H1: توجد علاقة تأثير مباشرة ايجابية ذات دلالة معنوية وإحصائية بين التمكين الإداري وممارسات الموارد البشرية.

H2: يوجد دور تفاعلي إيجابي للازدهار التنظيمي ضمن علاقة التأثير بين التمكين الإداري وممارسات الموارد البشرية .

إن قيمة (R^2) لنموذج الفرضية الرئيسية الثانية بنسبة تفسير تبلغ 53.9% أعلى من نموذج الفرضية الرئيسية الأولى بنسبة تفسير تبلغ 45%.

الجدول 6: اختبار الفرضيات الفرعية

R Square	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
			Beta	Std. Error	B		
0.456	0.000	4.038		0.198	0.798	(Constant)	
	0.000	3.938	0.195	0.043	0.169	مشاركة المعلومات	H1a
	0.000	4.231	0.217	0.043	0.183	الاستقلالية وحرية العمل	H1b
	0.000	6.754	0.336	0.038	0.255	التعزيز	H1c
	0.000	3.774	0.198	0.044	0.167	فرق العمل	H1d
0.519	0.000	19.744		0.101	1.987	(Constant)	
	0.000	4.961	0.282	0.008	0.038	التمكين الإداري*الابتكار	H2a
	0.000	4.592	0.269	0.008	0.039	التمكين الإداري*رأس المال الفكري	H2b
	0.000	5.681	0.298	0.008	0.043	التمكين الإداري*البنية التحتية	H2c

a. Dependent Variable: ممارسات الموارد البشرية

المصدر: نتائج SPSS

من خلال ما يبينه الجدول (6) يتضح لنا الآتي:

H1a: توجد علاقة تأثير مباشرة إيجابية ذات دلالة معنوية وإحصائية بين مشاركة المعلومات وممارسات الموارد البشرية.

H1b: توجد علاقة تأثير مباشرة إيجابية ذات دلالة معنوية وإحصائية بين الاستقلالية وحرية العمل وممارسات الموارد البشرية.

H1c: توجد علاقة تأثير مباشرة إيجابية ذات دلالة معنوية وإحصائية بين التعزيز وممارسات الموارد البشرية.

H1d: توجد علاقة تأثير مباشرة إيجابية ذات دلالة معنوية وإحصائية بين فرق العمل وممارسات الموارد البشرية.

H2a: يوجد دور تفاعلي إيجابي للابتكار ضمن علاقة التأثير بين التمكين الإداري وممارسات الموارد البشرية.

H2b: يوجد دور تفاعلي إيجابي لرأس المال الفكري ضمن علاقة التأثير بين التمكين الإداري وممارسات الموارد البشرية.

H2c: يوجد دور تفاعلي إيجابي للبنية التحتية ضمن علاقة التأثير بين التمكين الإداري وممارسات الموارد البشرية.

إن قيمة (R^2) لنموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية بنسبة تفسير تبلغ 51.9% أعلى من نموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى بنسبة تفسير تبلغ 45.6%.

4- الاستنتاجات والتوصيات **Conclusions and Recommendations**

1.4. الاستنتاجات **Conclusions**

1- أظهرت نتائج البحث إلى وجود إدراك وممارسة جيدة لمتغيرات البحث الحالي من قبل أفراد العينة المبحوثة في مديرية تربية البصرة، حيث جاءت الاوساط الحسابية جميعها بمستويات متناسبة لكل من التمكين الإداري، وممارسات إدارة الموارد البشرية، والازدهار التنظيمي (3.751، 3.693، 3.768) وعلى التوالي ، اذ يتضح أن متغير الازدهار التنظيمي قد حصل على المرتبة الأولى مقارنة مع بقية المتغيرات، وهذا يفسر ان المؤسسة المبحوثة تولي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير، لامتلاكها كافة المقومات البشرية والتكنولوجية للتكيف مع المتغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية.

2- من خلال وجهات نظر أفراد العينة المبحوثة، توصلت نتائج البحث إلى أن المبحوثين لديهم دعم وجهد كبير لترسيخ مفاهيم التمكين الإداري في المؤسسة قيد البحث، لكونه يعد المحرك الأساسي الذي يؤدي إلى إنجاز العمل بشفافية تامة، وقد جاءت هذه النتيجة مخالفة مع دراسة (أحمد وآخرون، 2022). التي أظهرت نتائجها وجود انخفاض في مستوى التمكين الإداري لدى الموظفين في المؤسسات التربوية حيث مركزية القرار ومحدودية تولي المسؤوليات والمناصب.

3- توصلت نتائج البحث إلى وجود اهتمام كبير في أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة، وهذا يدل على سعي المؤسسة المبحوثة إلى جذب افضل الكفاءات لها، إضافة إلى أنها تتنظر إلى برامج التدريب والتطوير على انها استثمار وليس انفاقاً لموظفيها، كما انها تبدي اهتماماً واضحاً في تفعيل إجراءات

وظيفة التقويم لغرض كشف نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها، وقد جاءت هذه النتيجة مطابقة مع دراسة(علي، 2023 ; الزبيدي و عبدالحسين، 2020). كما أظهرت نتائج البحث إلى وجود علاقة تأثير وارتباط بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، مما ترتب على ذلك قبول الفرضية الرئيسة الأولى H1. وهذا يعني أن توفير متطلبات التمكين الإداري في المؤسسة المبحوثة يمكنها من استغلال مستويات عالية في تحسين وتطوير ممارسات الموارد البشرية وبشكل مستمر.

4-توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة تأثير مباشرة ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين أبعاد (التمكين الإداري) وممارسات الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة، وهذا يفسر قبول الفرضيات الفرعية (H1a, H1b, H1c, H1d).

5-بينت نتائج البحث إلى وجود دور تفاعلي إيجابي للازدهار التنظيمي ضمن علاقة التأثير بين التمكين الإداري وممارسات الموارد البشرية، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسة الثانية H2.

6-كشفت نتائج البحث عن وجود دور تفاعلي إيجابي لأبعاد (الازدهار التنظيمي) ضمن علاقة التأثير بين التمكين الإداري وممارسات الموارد البشرية. مما ترتب على ذلك قبول الفرضيات الفرعية (H2a, H2b, H2c).

2.4. التوصيات Recommendations

- 1- ضرورة إعطاء المزيد من الثقة والتمكين للموظفين في المؤسسة المبحوثة، من خلال زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتغيير السياسات للمساهمة في تغيير أولوياتهم نحو الابتكار والتعلم، إضافة إلى خلق بيئة عمل تعمل على تعزيز الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية باعتبارها عنصر ذات أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها وإعطائها بعداً استراتيجياً يضمن تحقيق كافة الاحتياجات للموارد البشرية والمؤسسية.
- 3- ينبغي على المؤسسة المبحوثة إيجاد المزيد من الطرق والأساليب المعنوية والمادية المختلفة، التي تعمل على إثارة وتحفيز قدرات الفرد لإنجاز أدائه بشكل مميز، وبما يضمن بلوغ الأهداف المؤسسية بشكل جوهري.
- 4- ضرورة بذل القيادات في مديرية تربية البصرة المزيد من الاهتمام في توفير مناخ يشجع الأفكار الابتكارية والمبدعة لتعزيز الازدهار المؤسسي، وذلك من خلال زيادة الاستثمارات المتنوعة وتقديم أفضل الخدمات ذات الجودة العالية وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية واستخدام طرق حديثة ومبتكرة في مجال العمل التربوي.
- 5- توصي الباحثان القيادات في مديرية تربية البصرة للسعي إلى المزيد من التطور والتميز المستمر في عملها، وذلك من خلال مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة، إضافة إلى تنفيذ سياسات التمكين الإداري بكافة مستوياتها الإدارية بما يضمن الأداء الصحيح لممارسات إدارة الموارد البشرية. والارتقاء بالمستوى العام للأداء المؤسسي.

المصادر

1. أحمد، محمد صبحي زكي. عثمان، منى شعبان. فضل، محمود عبد التواب عبد التواب. (2022). القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16(9)، 701-766.
2. اوامر، شيروان عمر. صادق، زانا مجيد. أبابكر، كوسرت محمد. (2021). دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، 25(3)، 84-106.
3. برسولي، فوزية. يحيوي، مغيده. (2018). أثر التمكين في الأداء البشري-دراسة ميدانية بمدربة الحمامة المدننة بهلانة ناتقة، جامعة محمد خضرمسكة.
4. الدكر، كريمة ملهد عبد السلام. الهوند، حسناء أحمد حسب. صوان، عبد الناسط علي. أم عائشة. (2022). ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في نجاح المشروعات الزراعية. المجلة الأفريقية للعلوم البحتة والتطبيقية المتقدمة، 296-280.
5. البغدادي، عادل هادي. الحداروي، ارفد حميد. (2013). الاستشارف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
6. بن عبد الله، هاجر. (2016). أثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر.
7. بوحفص، زهية. منصور، رقية. (2017). دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر.
8. بوقادي، احلام. دنبري، لطفي. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي.
9. الثابت، نايف احمد سمير. الجميلي، جاسم احمد محمد. (2017). استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات واثرها على اداء الموارد البشرية في الجامعات الحكومية: دراسة ميدانية في جامعة ديالى. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 12(38)، 236-263.
10. جالب، كمال الحسيني. (2013). "إدارة السموت التنظيمي في عصر التغيير"، عمان الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 5155م، الطبعة الاولى.
11. جرادي، عبدالله. بن عمار، أحمد. (2019). التعزيز واثره في اكتساب الكفاءة اللغوية. رسالة ماجستير في اللغة والادب العربي، كلية الاداب واللغات، جامعة ادرا- احمد دراية.
12. حشمت، ملك حمد، عبد الرزاق، لنس. اسعد. (2023). التعزيز الوظيفي وانعكاسه على أنظمة المنتجات الصناعية. (108)، 247-260.
13. حمادي، أحمد. خلف، ياسر. (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاميين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي /الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية في العراق. مج (8)، ع (16). ص (105-137).

14. الحياصات، طلال صالح عبد الكريم. (2021). الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، 5(14)، 49-67.
15. الحبيصة، حمزة. (2023). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارات المملكة الأردنية الهاشمية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 47(1)، 254-291.
16. خلفه، ساره. عيساوي، فلة. (2018). التمكين الإداري كتنافه جديد في منظمات الاعمال. المجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، 3(3)، 357-366.
17. الرشيد، عادل. وحداد، فريد. (2001). فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية : دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين. مجلة أبحاث اليرموك : سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 17 (2)، 337-372.
18. زروخي، فيروز . سلام، عبد الرزاق. (2019). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة - دراسة ميدانية. أبعاد إقتصادية، 9(1) 54-71.
19. صبر، علي نصيف. عكار، زينب شلال. خشان، ثائر خلف. (2020). دور القيمة الاقتصادية المضافة في قياس رأس المال الفكري وأثره في خلق القيمة للمنظمة: دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة الاقتصادي الخليجي، 36 (43)، 1-40.
20. طرشاني، سهام. (2020). "إدارة الابداع والابتكار"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر .
21. عباد، نجاه. مريم، مزغيش. رانية، زعيمش. بوكراع، إيمان. (2020). التعزيز وعلاقته بالتفاعل الصفي لدى تلاميذ الطور المتوسط. مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس التربوي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، جامعة محمد الصديق بن حيي - جيجل .
22. عباسي، سمير. بوقصه، عمر. (2020). واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية" اسمدال عنابة" دراسة ميدانية.
23. عبد الحسين، صفاء جواد. (2012). اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 32(32)، 77-98.
24. عبد الرحمن، تومي. (2017). التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي. مجلة دراسات اقتصادية، 17(2)، 87-100.
25. العتيبي، سعد بن مرزوق. (٢٠٠٥). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 1-42.
26. العطار، فؤاد حمودي. الغنيموي، حازم ربح نجم. كاظم، جاسم راهي. (2020). القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي (دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط). مجلة واسط للعلوم الانسانية والاجتماعية، 16(45)، 133-166.

27. علي، شيماء موسى. (2023). ممارسات الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالازدهار في العمل-دراسة ميدانية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37(1)، 861-904 .
28. عمير، عراك عبود. (2019). دور مرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي، بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية، مجلة علوم الادارية والاقتصادية، 25(114)، 130-151.
29. الغانم، ايات عبد الرضا باقر. الحدراوي، رافد حميد. (2023)، رشاقة القوى العاملة وتأثير في الازدهار التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل الالبسة الرجالية الجاهزة في النجف الاشرف. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد_ جامعة الكوفة.
30. فاضل، عدي قاسم. علي ، راضي عبد الله . (2023). دور البنية التحتية للخدمات البحرية في تحسين جودة الخدمات البحرية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لموانئ العراق. مجلة الاقتصاد الخليجي ، 39(55)، 61-102.
31. فرحي، داسة، & مصطفى. (2017). التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي.
32. فريدون، عبدالله. امين صالح، رمي محمد. (2022). القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي، المجلة العلمية لجامعة جهان ، 6(1)، 216-238.
33. القرالة، علاء عبد الحافظ الزغيلات. (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(5)، 1-23.
34. محمد، يزن سالم. (2019). دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، مجلة العراقية للعلوم الادارية، 60(15)، 256-287
35. مصطفى، خؤولة قادر. امين، هنار ابراهيم. (2023). دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 11(1)، 57-78.
36. مطلق، إيمان أحمد. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 4(10)، 19-39.
37. منصور، ظاهر محسن. عاشور، محمود شاكر. (2016). الدعم التنظيمي المدرك متغيراً وسيطاً بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب. مجلة الاقتصاد الخلد، 32(30)، 31-77.
38. يوسف، سناء خضر . (2021). سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كلية النور الجامعة الاهلية. مجلة الاقتصاد والدراسات الإدارية، 22(1)، 875-892.

ثانياً : المصادر الاحسنة

39. Abdulaali, Aymen Raheem, 2018, THE IMPACT OF INTELLECTUAL CAPITAL ON BUSINESS ORGANIZATION, Academy of Accounting and Financial Studies Journal Volume 22, Issue 6, 2018
40. Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652.
41. Alagaraja, M., & Shuck, B. (2015). Exploring organizational alignment-employee engagement linkages and impact on individual performance: A conceptual model. *Human Resource Development Review*, 14(1), 17-37.
42. Al-bdareen, R. (2020). The impact of the administrative empowerment on the employees performance management process. *International Journal of Asian Social Science*, 10(4), 193-206.
43. Aldaihani, S. G. (2020). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(2), 210-229.
44. Alipour, F., & Karimi, R. (2011). Mediation role of innovation and knowledge transfer in the relationship between learning organization and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19).
45. Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., & Daverson Andrew Selemani, R. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.
46. Antoniu, E., Jianu, E., Isac, N. (2016). HR Strategy for Employee Development in a Romanian Pharmaceutical Company, *Management and Administrative Sciences Review*. Volume: 5, Issue: 5, Pages: 269-274.
47. Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational

- performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
48. Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>.
49. Buckley, K. (2006). Leading organizational growth and prosperity: Exploring the best practices, (Doctoral dissertation, royal roads university in canada).
50. ÇETİNKAYA, A. Ş., NIAVAND, A., & RASHID, M. (2019). Organizational change and competitive advantage: Business size matters. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(3), 40-67.
51. GADO, A. S. K., & ÜLGEN, B. (2018). HUMAN RESOURCE MODELS: HARD AND SOFT. MBA, ISTANBUL COMMERCE UNIVERSITY
52. GOGANA, Luminita-Maria& Rennungb, Frank& Fistisc, Gabriela& Draghicia, Anca, 2014, A proposed tool for managing intellectual capital in small and medium size enterprises, *Procedia Technology* 16 (2014) 728 –736.
53. Goyal, C., & Patwardhan, M. (2020). Identification of factors of Hard and Soft Human Resource Management Practices. *Journal of Information Technology Applications & Management*, 27(6), 75-87.
54. Hafidz, A., Rosdiana, W., & Gamaputra, G. (2023, January). Human Resource Management for Vocational Programs Based on Recruitment and Selection Patterns. In *Unima International Conference on Social Sciences and Humanities (UNICSSH 2022)* (pp. 412-421). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-35-0_51
55. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Pearson prentice Hall.
56. Hijazi, H. A., Al-Zoubi, D. M., Al-Gharaibah, S., Alsakarneh, A., & Al-Hawamdeh, T. (2021). The Impact of Human Resources Management Practices (HRMPs) on Job Burnout among Faculty

- Members in Public and Private Universities in Jordan. *Social Sciences*, 11(7), 789-813.
57. Ishak, N. K., Abdullah, F. Z., & Ramli, Z. A. (2011). The association between hard and soft human resource management orientations in the Malaysian hotel organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), 213-220.
58. Jelinkova, E., & Jirincova, M. (2015). Diversity management as a tool of managing intellectual capital. *Journal of Competitiveness*, 7(4). Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, Thrid Edition.
59. Keir, A., Youssif, M. (2016). Staff perceptions of how human resource management practices influence organisational performance: mediating roles of organisational culture, employees' commitment and employee retention in Bahrain private universities (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).
60. Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). *Doing Statistics with SPSS*. SAGE Publications, London.
61. Keya, R. A. (2023). *Human Resources Practices of Kazi Media Limited*
62. Marwan, M. a. (2020). Impact of Administrative Empowerment on Organizational Belongingness:- Evidence from Bahrain. *Global Scientific journals*
63. Mohammed, A. J., & Mansour, K. N. (2022). DIAGNOSING THE LEVEL OF APPLICATION OF ORGANIZATIONAL PROSPERITY IN THE ANBAR HEALTH DEPARTMENT. Volume: 12, Issue: 4, October-December. DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.035>
64. Mohammed, R. K., & Saaed, H. K. (2021). Strategic physiognomy and its impact on organizational prosperity: An analytical research in the state company for electrical and electronic industries. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 2626-2634.
65. Mohammed, R. K., & Saaed, H. K. (2021). The Relationship Between Knowledge Sharing and Organizational Prosperity:

- Analytical: Research in The State Company for Electrical and Electronic Industries. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(13), 6703-6717.
66. Muriuk, M. P., & Stanley, K. (2015). Determinants of Strategic Plan Implementation in Organizations: A Case Study of Chai Trading Company Limited. *The International Journal Of Business & Management (ISSN 2321-8916) Volume, 3*.
67. Nebo, C. S., Nwankwo, P. N., & Okonkwo, R. I. (2015). The role of effective communication on organizational performance: A study of Nnamdi Azikiwe University, Awka. *Review of public administration and management*, 4(8), 131-148.
68. Riana, I. G., Suparna, G., Suwandana, I. G. M., Kot, S., & Rajiani, I. (2020). Human resource management in promoting innovation and organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 107.
69. Saleem, N. (2020). Human resources management practices and their impact on achieving institutional excellence: a field study at 6th of October University, Giza Governorate. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 2(6), 205-237.
70. Santhanam, N., TJ, K., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), 212-228 .
<https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2016-0116>.
71. Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. 7th ed., Pearson Education Limited.
72. Shibly, M., Alawamleh, H. A., Nawaiseh, K. A., Ali, B. J., Almasri, A., & Alshibly, E. (2021). The relationship between administrative empowerment and continuous improvement: An empirical study. *Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias*, 11(2), 1681-1699.
73. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A Skill-Building Approach*. 7th ed , Peshkova. Used under license from Shutterstock.com Registered office John Wiley & Sons Ltd,

The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

74. Spreitzer, Gretchen M., Kizilos, Mark A., and Nason, Stephan W., (1997), A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain, *Journal of Management*, Vol. 23, No.5, 679 – 704.
75. Tabiu, A., & Nura, A. A. (2013). Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance: A study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 247-259.
76. Vuong, B. N., & Sid, S. (2020). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: an evidence from the Vietnamese banking industry. *Management Science Letters*, 10(7), 1633–1648. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.003>.

Reference

1. Abbad, Najat. Maryam, Mazghish. Rania, Zaimish. Boukraa, Iman. (2020). Reinforcement and its relationship to classroom interaction among middle school students. A memorandum to obtain a Bachelor's degree in Educational Psychology, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Psychology, Educational Sciences and Orthophonics, University of Muhammad Al-Siddiq Bin Haiyi - Jijel.
2. Abbasi, Samir. Bouqsa, Omar (2020). The reality of administrative empowerment through some personal and organizational characteristics in the Algerian public institution, "Ismadal Annaba," a field study.
3. Abdul Hussein, Safaa Jawad. (2012). The effect of administrative empowerment on job satisfaction among employees in the Technical Education Authority. *Journal of Baghdad University College of Economic Sciences*, (32), 77-98.
4. Abdul Rahman, Tommy. (2017). Administrative empowerment and its impact on job performance. *Journal of Economic Studies*, 17(2), 87-100.
5. Ahmed, Muhammad Sobhi Zaki. Othman, Mona Shaaban. Fadl, Mahmoud Abdel Tawab Abdel Tawab. (2022). Distributed leadership and its relationship to administrative empowerment among school leaders in pre-university education in Fayoum Governorate. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 16(9), 701-766.
6. Al-Attar, Fouad Hamoudi. Al-Ghanawi, Hazem Rabah Najm. Kazem, Jassim Rahi. (2020). Smart leadership and its role in achieving organizational prosperity (An analytical study in the Wasit Health

- Department). Wasit Journal of Humanities and Social Sciences, 16(45), 133- 166.
7. Al-Baghdadi. Adul Hadi. Al-Hadarawi. Arfad Hameed (2013). Strategic forecasting and the level of organizational empowerment, first edition, Safaa Publishing and Distribution House. Amman.
 8. Al-Buraiki. Karima Miloud Abdel Salam Al-Houni. Hasna Ahmed Habib. Sawan. Abdel Basit Ali Abu Aisha (2022). Human resources management practices and their impact on the success of agricultural projects. African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences,. 280-296
 9. Al-Ghanem, Ayat Abdul Redha Baqir. Al-Hadrawi, Rafid Hamid. (2023), Workforce agility and its impact on organizational prosperity, an analytical study of the opinions of a sample of workers in a ready-made men's clothing factory in Najaf. Master's thesis in Business Administration, College of Administration and Economics, University of Kufa.
 10. Al-Haisa, Hamza. (2023). The impact of human resources management practices as a mediating variable in the relationship between human resources information systems and job performance, an applied study on the ministries of the Hashemite Kingdom of Jordan. Egyptian Journal of Business Studies, 47(1), 254-291.
 11. Al-Hayasat, Talal Saleh Abdul Karim. (2021). The mediating role of quality management in the relationship between human resources practices and organizational performance in the Greater Salt Municipality. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 5(14), 67-49.
 12. Ali, Shaima Musa. (2023). Green human resources practices and their relationship to prosperity at work - a field study. Scientific Journal of Business Research and Studies, 37(1), 861-904 .
 13. Al-Otaibi, Saad bin Marzouq (2005). The essence of employee empowerment: a conceptual framework, paper presented at the Tenth Annual Forum for Total Quality Management, King Saud University, College of Administrative Sciences, 1-42.
 14. Al-Qarala, Alaa Abdel Hafez Al-Zaghilat. (2018). The impact of human resources management practices on organizational commitment in the Ministry of Education: A field study in the directorates of education in the governorates of southern Jordan. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 2(5), 1-23.
 15. Al-Rashid, Adel. Haddad, Farid (2001). Work teams in Jordanian business organizations: a field study of the attitudes of concerned managers. Yarmouk Research Journal: Humanities and Social Sciences Series, 17 (2), 337-372.
 16. Al-Thabit, Nayef Ahmed Samir. Al-Jumaili, Jassim Ahmed Muhammad. (2017). The use of information technology infrastructure and its impact on the performance of human resources in public universities: a field study at the University of Diyala. Journal of Accounting and Financial Studies, 12(38).236-263.
 17. Amir, Erak Abboud (2019). The role of organizational flexibility in achieving organizational prosperity, field research in a sample of Iraqi cellular telecommunications companies, Journal of Administrative and Economic Sciences, 25 (114), pp. 130-151

18. Bin Abdullah, Hajar (2016). The impact of employee empowerment on creative behavior. Master's thesis in economic and commercial sciences, Kasdi Merbah University, Ouargla - Algeria.
19. Bouhafs, Zahia. Mansouri, Ruqaya (2017). The role of innovation in achieving sustainable competitive advantage. Master's thesis in Management Sciences, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Mohamed Kheidar University - Biskra - Algeria.
20. Boukadi, Ahlam. Dunbury, Lotfi. (2019). Administrative empowerment and its relationship to organizational creativity.
21. Brisoli, Fawzia. Yahyawi, Mufidah (2018). The impact of empowerment on performance, a humanitarian field study at the Civil Protection Directorate in Batna. Mohamed Khader University. Biskra.
22. Fadel. Udav Oassem. Ali. Radi Abdullah. (2023). The role of maritime services infrastructure in improving the quality of maritime services: a field study in the General Company for Ports of Iraq. Gulf Economics Journal, 39(55), 61-102.
23. Farhi, Dasa, & Mostafa (2017). Administrative empowerment and its impact on job performance.
24. Fereydoun, Abdullah. Amin Saleh, Rami Muhammad. (2022). Agile leadership and its role in achieving organizational prosperity, Cihan University Scientific Journal, 6(1), pp. 216-238.
25. Grady, Abdullah. Ben Ammar, Ahmed.(2019). Reinforcement and its impact on acquiring linguistic proficiency. Master's thesis in Arabic Language and Literature, Faculty of Arts and Languages, Adrar University - Ahmed Deraya.
26. Hammadi, Ahmed. Khalaf, Yasse. (2016). Administrative empowerment and its relationship to job satisfaction: An exploratory study of the opinions of a sample of general managers in the Ministry of Planning and Development Cooperation/Central Organization for Standardization and Quality Control. Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences in Iraq. Mg (8), p (16). pp.(137-105) .
27. Heshmat, Maluk Hamdi. Abdel Razzaq, Lubna Asaad. (2023). Functional enhancement and its impact on industrial product systems. (108), 260-247.
28. Jalab, Kamal Al-Husseini. (2013). "Managing organizational excellence in the era of change," Amman, Jordan, Dar Safaa Publishing and Distribution, 1955 AD, first edition.
29. Khalifa, Sarah. Issawi, Fella (2018). Administrative empowerment as a new culture in business organizations. Journal of the Forum for Economic Studies and Research, (3), 357- 366.
30. Mansour, Taher Mohsen. Ashour, Mahmoud Shaker (2016). Perceived organizational support is a mediating variable between high human resource inclusion management and organizational commitment: an exploratory study of the opinions of a sample of employees in the South Oil Company. Gulf Economic Journal, 32 (30), 31-77.
31. Muhammad, Yazan Salem. (2019). The role of the organization's reputation in the relationship between virtuous leadership and organizational prosperity: An analytical study of the opinions of a sample of workers at the Holy Hussein Shrine, Iraqi Journal of Administrative Sciences, 60 (15), pp. 256-287.

32. Mustafa, Khaoula Qadir. Amin, Hanar Ibrahim (2023). The role of organizational integrity in achieving organizational prosperity: An exploratory study of the opinions of a sample of faculty members at the University of Zakho, Journal of Human Sciences of the University of Zakho, 11 (1), 57-78.
33. Mutlaq, Iman Ahmed. (2020). Administrative empowerment and its relationship to organizational commitment among school principals in Mafraq Governorate, Jordan, from their point of view. Journal of Educational and Psychological Sciences, 4(10), 19-39 .
34. Omar, Sherwan Omar. Sadiq, Zana Majeed. Abu Bakr, Kosrat Muhammad (2021). The role of human resources re-engineering in achieving organizational prosperity: An analytical study of the creative opinions of employees at Al-Hayat Soft Drinks and Mineral Water Company in the city of Erbil in the Kurdistan Region of Iraq, Zanco Journal of Human Sciences. (25)3. 106-84.
35. Sabr. Ali Nassif. Akkar. Zeinab Shalal. Khashan. Thaeer Khalaf. (2020). The role of economic value added in measuring intellectual capital and its impact on creating value for the organization: an applied study in the Jordanian Telecommunications Company. Gulf Economic Journal, 36 (43) 1-40.
36. Tarshani, Siham (2020). "Creativity and Innovation Management", University Publishing and Distribution House. Algeria.
37. Youssef. Sanaa Khader. (2021). Organizational citizenship behavior and its role in achieving organizational prosperity: An analytical study of the opinions of a sample of teachers from Al Nour College. National University. Journal of Economics and Administrative Studies, 22(1), 875-892.
38. Zarukhi, Fayrouz. Salam, Abdul Razzaq (2019). The role of human resources management practices in improving the performance of university faculty members - a field study. Economic Dimensions, 9(1) 54-71.
39. Abdulaali, Aymen Raheem, 2018, THE IMPACT OF INTELLECTUAL CAPITAL ON BUSINESS ORGANIZATION, Academy of Accounting and Financial Studies Journal Volume 22, Issue 6, 2018
40. Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. Management Science Letters, 10(3), 641-652.
41. Alagaraja, M., & Shuck, B. (2015). Exploring organizational alignment-employee engagement linkages and impact on individual performance: A conceptual model. Human Resource Development Review, 14(1), 17-37.
42. Al-bdareen, R. (2020). The impact of the administrative empowerment on the employees performance management

- process. *International Journal of Asian Social Science*, 10(4), 193-206.
43. Aldaihani, S. G. (2020). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(2), 210-229.
44. Alipour, F., & Karimi, R. (2011). Mediation role of innovation and knowledge transfer in the relationship between learning organization and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19).
45. Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., & Daverson Andrew Selemani, R. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.
46. Antoniu, E., Jianu, E., Isac, N. (2016). HR Strategy for Employee Development in a Romanian Pharmaceutical Company, *Management and Administrative Sciences Review*. Volume: 5, Issue: 5, Pages: 269-274.
47. Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
48. Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>.
49. Buckley, K. (2006). Leading organizational growth and prosperity: Exploring the best practices, (Doctoral dissertation, royal roads university in canada).
50. ÇETİNKAYA, A. Ş., NIAVAND, A., & RASHID, M. (2019). Organizational change and competitive advantage: Business size matters. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(3), 40-67.
51. GADO, A. S. K., & ÜLGEN, B. (2018). HUMAN RESOURCE MODELS: HARD AND SOFT. MBA, ISTANBUL COMMERCE UNIVERSITY

52. GOGANa, Luminita-Maria& Rennungb, Frank& Fistic, Gabriela& Draghicia, Anca, 2014, A proposed tool for managing intellectual capital in small and medium size enterprises, *Procedia Technology* 16 (2014) 728 –736.
53. Goyal, C., & Patwardhan, M. (2020). Identification of factors of Hard and Soft Human Resource Management Practices. *Journal of Information Technology Applications & Management*, 27(6), 75-87.
54. Hafidz, A., Rosdiana, W., & Gamaputra, G. (2023, January). Human Resource Management for Vocational Programs Based on Recruitment and Selection Patterns. In *Unima International Conference on Social Sciences and Humanities (UNICSSH 2022)* (pp. 412-421). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-35-0_51
55. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Pearson prentice Hall.
56. Hijazi, H. A., Al-Zoubi, D. M., Al-Gharaibah, S., Alsakarneh, A., & Al-Hawamdeh, T. (2021). The Impact of Human Resources Management Practices (HRMPs) on Job Burnout among Faculty Members in Public and Private Universities in Jordan. *Social Sciences*, 11(7), 789-813.
57. Ishak, N. K., Abdullah, F. Z., & Ramli, Z. A. (2011). The association between hard and soft human resource management orientations in the Malaysian hotel organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), 213-220.
58. Jelinkova, E., & Jirincova, M. (2015). Diversity management as a tool of managing intellectual capital. *Journal of Competitiveness*, 7(4).Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, Thrid Edition.
59. Keir, A., Youssif, M. (2016). Staff perceptions of how human resource management practices influence organisational performance: mediating roles of organisational culture, employees' commitment and employee retention in Bahrain private universities (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).

60. Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). *Doing Statistics with SPSS*. SAGE Publications, London.
61. Keya, R. A. (2023). *Human Resources Practices of Kazi Media Limited*
62. Marwan, M. a. (2020). Impact of Administrative Empowerment on Organizational Belongingness:- Evidence from Bahrain. *Global Scientific journals*
63. Mohammed, A. J., & Mansour, K. N. (2022). DIAGNOSING THE LEVEL OF APPLICATION OF ORGANIZATIONAL PROSPERITY IN THE ANBAR HEALTH DEPARTMENT. Volume: 12, Issue: 4, October-December. DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.035>
64. Mohammed, R. K., & Saaed, H. K. (2021). Strategic physiognomy and its impact on organizational prosperity: An analytical research in the state company for electrical and electronic industries. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 2626-2634.
65. Mohammed, R. K., & Saaed, H. K. (2021). The Relationship Between Knowledge Sharing and Organizational Prosperity: Analytical: Research in The State Company for Electrical and Electronic Industries. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(13), 6703-6717.
66. Muriuk, M. P., & Stanley, K. (2015). Determinants of Strategic Plan Implementation in Organizations: A Case Study of Chai Trading Company Limited. *The International Journal Of Business & Management (ISSN 2321–8916)* Volume, 3.
67. Nebo, C. S., Nwankwo, P. N., & Okonkwo, R. I. (2015). The role of effective communication on organizational performance: A study of Nnamdi Azikiwe University, Awka. *Review of public administration and management*, 4(8), 131-148.
68. Riana, I. G., Suparna, G., Suwandana, I. G. M., Kot, S., & Rajiani, I. (2020). Human resource management in promoting innovation and organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 107.

69. Saleem, N. (2020). Human resources management practices and their impact on achieving institutional excellence: a field study at 6th of October University, Giza Governorate. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 2(6), 205-237.
70. Santhanam, N., TJ, K., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), 212-228 .
<https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2016-0116>.
71. Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. 7th ed., Pearson Education Limited.
72. Shibly, M., Alawamleh, H. A., Nawaiseh, K. A., Ali, B. J., Almasri, A., & Alshibly, E. (2021). The relationship between administrative empowerment and continuous improvement: An empirical study. *Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias*, 11(2), 1681-1699.
73. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A Skill-Building Approach*. 7th ed , Peshkova. Used under license from Shutterstock.com Registered office John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
74. Spreitzer, Gretchen M., kizilos, Mark A., and Nason, Stephan w., (1997), A Dimensional Analysis of the Relationship between psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain, *Journal of Management*, Vol. 23, No.5, 679 – 704.
75. Tabiu, A., & Nura, A. A. (2013). Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance: A study of usmanu danfodiyo university sokoto. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 247-259.
76. Vuong, B. N., & Sid, S. (2020). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: an evidence from the vietnamese banking industry. *Management Science Letters*, 10(7), 1633–1648.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.003>.