

تنمية رأس المال البشري في الهيئات المحلية الفلسطينية في ظل القيادة التحويلية دراسة حالة: بلدية غزة

د. أشرف محمد مشمش

جامعة الأقصى : كلية الإدارة والتمويل ، غزة ، فلسطين

Am.meshmesh@alaqsa.edu.ps

تاريخ نشر البحث: 2023/6/22

تاريخ استلام البحث: 2023/6/4

المخلص:

هدفت الدراسة لبيان دور القيادة التحويلية في تنمية رأس المال البشري في الهيئات المحلية الفلسطينية، بالتطبيق على بلدية غزة كدراسة حالة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لغرض جمع البيانات الذي طبق على عينة بلغت (153) مفردة صالحة للتحليل، وقد بينت النتائج أن بلدية غزة تمارس أساليب القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما أن ممارسة أساليب تنمية رأس المال البشري جاءت بدرجة متوسطة. في ذات السياق بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الحفز الإلهامي - الاعتبارات الفردية) وتنمية رأس المال البشري في بلدية غزة. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً لأبعاد القيادة التحويلية على الترتيب (الاستثارة الفكرية - التأثير المثالي - الاعتبارات الفردية) في تنمية رأس المال البشري إلا أن بعد الحفز الإلهامي لم يكن له أثر. وأوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام في ممارسات القيادة التحويلية، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بكل الأساليب التي من شأنها أن تطور من مهارات وقدرات رأس المال البشري في بلدية غزة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية; تنمية رأس المال البشري; بلدية غزة.

المقدمة

تتسم منظمات القرن الحادي والعشرين بدرجة من التعقيد، وهذا يستدعي الحاجة الملحة لوجود قيادة قادرة على تمكين وإدارة منظماتهم بكفاءة وفعالية، مما يدفع القيادة للارتقاء بالمنظمات من حيث الأداء والتميز (محمد، 2020). ومع زيادة التعقيد البيئي، يحتاج قادة المنظمات الساعون إلى التغيير إلى تعديل تركيزهم على النتائج، وماهية الأساليب المستخدمة للحصول عليها، لذلك يعد الفهم الكامل لديناميكيات التغيير أمراً حيويًا للقيادة التي ترغب في اجتياز التغيير بنجاح (Asbari، 2020).

وتختلف النظرة إلى القيادة من شخص لآخر، فهي توجيه وليست تفتيش، وهي مشاركة وليست سيطرة، وهي إنجاز وليست تصيد عثرات، إنها صفة موجهة نحو الاستماع للآخرين وتحمل المسؤوليات وحل المشكلات وتحقيق التكامل بين الاتصالات الرسمية وغير رسمية وغير ذلك (الهنداوي، 2021).

وتعتبر القيادة التحويلية أحد أساليب القيادة الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام القيادات والمدراء، حيث أنها فلسفة داعمة ومؤثرة في سلوكيات العاملين ولاعبة دور مهم في تطوير الأفراد وإدارة المواهب (نافع وجنة، 2022).

ويعد تطبيق أسلوب القيادة التحويلية مطلب أساسي لتعزيز التطوير الإداري داخل المنظمة، وتحسين مستويات أدائها، وزيادة الإنتاجية، وإنجاز أهدافها الاستراتيجية، كما أن هذا الأسلوب يساهم بشكل أساسي في تشكيل رؤية مستقبلية للمنظمة ويدعم فلسفة تمكين العاملين وتعزيز الأداء الاستراتيجي بما يضمن تحقيق حالة الاستدامة المنظمة (الألمعي، 2020).

لقد بدأ الاهتمام برأس المال البشري منذ ظهور مبدأ تقسيم العمل على يد العالم آدم سميث والذي بين أن زيادة الإنتاجية قد يكون مرجعها رأس المال غير المادي، فالمورد البشري أصبح اليوم هو محرك التنمية المستدامة في عالم اليوم، ومن هنا جاء الاهتمام به واعتباره استثماراً لا استهلاكاً، وأن له الدور الأبرز في تحقيق تراكم الثروات وتحقيق الميزة التنافسية للدولة ومؤسساتها (شحاته، 2022).

إن من طرق تحقيق التنمية، هو الاستثمار في الأفراد، وخصوصاً في أي منظمة التي لا تملك الموارد المادية بصورة أساسية، لأن العنصر البشري هو بوابة الطاقات المبدعة التي تعمل على تشكيل منظمات ذات قدرة على التنافسية والابتكار والإبداع (السعيد والسليم، 2021).

وفي إطار إدراك المنظمة لأهمية المورد البشري واعتماده بمسمى رأس المال البشري، فإنه يقع على عاتقها تنميته من خلال عمليات مخططة ومستمرة تهدف من خلالها إلى تطوير أداء وكفاءة الأفراد من كل الاتجاهات بشكل يتسق ويواكب المستجدات البيئية، بحيث تتاح فرص الإبداع وإطلاق الطاقات لديهم (مسعودة والطيب، 2020).

مشكلة الدراسة:

يعيش قطاع غزة على مدار أكثر من عقد ونصف وضعاً استثنائياً، بسبب الحصار الإسرائيلي المطبق من جهة، والخلافات السياسية الداخلية من جهة أخرى، الأمر الذي ألقى بظلاله بعدد من التحديات والمعوقات والمشكلات على صعيد التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويؤكد الزعنون (2019) بأن قطاع الحكم المحلي في قطاع غزة يواجه تحديات جسيمة تحد من قدرته على النهوض والارتقاء بمستويات الأداء وفق تطلعات و رغبات المواطنين المتوقعة، وعلاوة على الحصار الإسرائيلي والانقسام السياسي الداخلي، تعصف عدداً من التحديات منها محدودية وندرة الموارد، وعجز في مصادر تمويل المشاريع المرتبطة بتطوير البنى التحتية، ومشاكل نقص وتلوث المياه والصرف الصحي ومشاكل توفير الكهرباء في ظل الأزمات المترامية كالحروب وغيرها.

وقد أفاد تقرير الأضرار التي أحدثته بلدية غزة في العام 2021، إلى تضرر أكثر من 85 موقعاً في مدينة غزة وحدها دون المحافظات الأخرى في القطاع والذي حدث بفعل الحرب الأخيرة على القطاع، والذي بين أثاراً جسيمة على الطرقات العامة، الأرصفة، شبكات المياه، شبكات الصرف الصحي، شبكات تصريف الأمطار، وشبكات الإنارة. مما عكس ذلك على صعوبة وتحديات في تقديم الخدمات اللازمة للمواطنين (بلدية غزة، موقع الكتروني).

في إطار ما سبق، كان لا بد من مواجاة التحديات المختلفة والتخفيف من حدتها من خلال تبني استراتيجيات وأساليب داخلية، وتسهيل الضوء على الموارد المتاحة وعلى رأسها المورد البشري، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور ممارسة القيادة التحويلية في تنمية رأس المال البشري في بلدية مدينة غزة؟

ويتفرع عن هذا السؤال ما يلي:

1. ما درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية في بلدية غزة؟
2. ما درجة ممارسة أساليب تنمية رأس المال البشري في بلدية غزة؟
3. هل هناك ارتباط بين ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها وتنمية رأس المال البشري في بلدية غزة؟
4. هل هناك تأثير لممارسة أبعاد نمط القيادة التحويلية في تنمية رأس المال البشري في بلدية غزة؟

أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على درجة ممارسة بلدية غزة لأسلوب القيادة التحويلية.
2. بيان درجة توافر ممارسة أساليب تنمية رأس المال البشري في بلدية غزة.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها وتنمية رأس المال البشري في بلدية غزة.
4. بيان تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تنمية رأس المال البشري في بلدية غزة.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال تركيزها على مفهومين لهما الأثر المهم في حياة المنظمات خصوصاً والمجتمعات عموماً إذ يتسم موضوع القيادة التحويلية ورأس المال البشري بالأصالة والحدثة المتجددة، وبناء على ذلك تتجلى الأهمية من الوجه العملي في إثارة انتباه صنّاع القرارات في المنظمات المختلفة إلى ضرورة تبني مفاهيم القيادة الحديثة وتطوير أساليبها وممارساتها بالإضافة إلى تعميق إدراكهم بأهمية استراتيجية العنصر البشري، وخصوصاً في البيئة الفلسطينية التي دائماً ما تحتاج إلى العنصر البشري الفعال للتخفيف من حدة الظروف البيئية المعقدة، فعلى صعيد البلديات، فإن تنمية العنصر البشري من الأهمية بمكان بفعل دوره في تقديم خدمات مستمرة للمواطنين، وبالتالي يمكن للبلديات التعرف على الأساليب القيادية التي تساهم بشكل فعال في ترقّيته وتطوير مهارته لأجل تجسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

فروض الدراسة:

الفرضية H1 : يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - الاستشارة الفكرية - الحفز الإلهامي - الاعتبارات الفردية) وتنمية رأس المال البشري في بلدية غزة.
الفرضية H2 : تؤثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الاستشارة الفكرية - الحفز الإلهامي - الاعتبارات الفردية) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تنمية رأس المال البشري في بلدية غزة.

حدود الدراسة:

- الحد المكاني: بلدية غزة كدراسة حالة عن الهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- الحد الزمني: خلال العام 2023.
- الحد البشري: المسميات الوظيفية (مدير/ مساعد مدير - رئيس قسم - رئيس شعبة).

الخلفية النظرية للدراسة:

القيادة التحويلية:

تمهيد:

إن شخصية القائد هي محل اهتمام أتباعه، وإن نجاح منظومة العمل مرتبط بنجاح العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وتكمن نجاح طبيعة هذه العلاقة إلى قدرة القائد في التأثير على سلوك أتباعه، ومن ثم توجيه سلوكهم نحو الاتجاه المنشود، وإن أحد الأساليب القيادية الفعالة، هو ما يسمى بالقيادة التحويلية.

المفهوم:

يُعد (Burns، 1978) أول من قدم مفهوم القيادة التحويلية في كتابه Leadership، حيث عرفها بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابع إلى نهوض كل منهم بالأخر بغرض تحقيق الأهداف، وذلك من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول لدرجة عالية من الانسجام والفعالية (نافع وجنة، 2022).

ويعرفها العبدلي وفضل (2022) بأنها نمط حديث من أنماط القيادة قائم على مشاركة القائد العملية القيادية مع أتباعه بحيث يعطيهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتقدير المواقف بشكل جماعي وفعال، أما الشمري (2020) بأنها عملية تعتمد على التحفيز من خلال توفير القادة تحفيزات غير اعتيادية لأتباعهم بغرض رفع روحهم المعنوية وتنشيط قيمهم وإثارة أفكارهم نحو إيجاد معالجات إبداعية لمشكلات العمل، وقد عرفها كل من محمد وعطية والطبال (2022) بأنها أسلوب قيادي قائم على منح الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوس بالشكل الذي يمكن القائد من توضيح رؤية المنظمة وإقناع أتباعه بالتوجه نحو التغيير.

في ذات السياق، عرفها كل من Senjaya & Prasetya، Kotamena (2020) بأنها عملية تعتمد على التواصل والعلاقات والتي يلجأ فيها القائد إلى تشجيع الأفراد ودعم أفكارهم الجديدة وإلهامهم وتحفيزهم الفكري.

وقد أشار Budur & Poturak (2021) إليها بأنها عملية الهدف منها تشجيع الموظفين وإلهامهم وتحفيزهم على البحث عن الابتكار والتغيير الإيجابي الذي يرتبط بشكل إيجابي برضا العملاء وفعاليتهم.

ويخلص الباحث تعريف القيادة التحويلية استناداً للتعريفات السابقة بأنها: عملية يتبناها القائد في إحداث تأثير على سلوك الأتباع من خلال استثارة دافعيتهم نحو الإنجاز وإلهامهم نحو تحقيق الصالح العام للمنظمة في إطار تعزيز الأخلاق والقيم.

أهمية القيادة التحويلية:

عندما يكون القادة قادرين على التحول، فإنهم يعترفون بالقدرات والمهارات الفريدة لأتباعهم لذلك، عند تفعيل هذا النمط من القيادة، فإن القادة يعمدون إلى تحديد نقاط قوة أتباعهم حتى يعملوا كنموذج إيجابي (أي إظهار الدافع الملهم والتأثير المثالي)، ويشجع هؤلاء القادة أتباعهم على استخدام قوتهم الشخصية وأن يكونوا في أفضل حالاتهم الفردية، علاوة على ذلك، تتضمن القيادة التحويلية طرقاً واضحة للعمل للتحفيز الفكري، وبالتالي تشجع التابعين على استخدام نقاط قوتهم بأساليب جديدة تماماً نحو الابتكار والتغيير (Olsen & Espevik، Hetland، Bakker، 2022).

في سياق متصل، أفاد ميمية وزكرياء (2023) إلى أن القيادة التحويلية أصبحت نمطاً قيادياً مهمة في التعامل مع ظاهرة حتمية والإزامية كالتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والمستوى التنظيمي، من أجل مواكبة المنظمات للتغيرات المتسارعة، وبالتالي هذا النمط من القيادة هو من يستطيع الإيفاء بالأهداف التنموية والتطويرية، وقد بين أبو قاعد والربابعة (2022) أن القيادة التحويلية تختلف عن غيرها من أنماط القيادة لأن مستويات الأفراد تكون أفضل حال اعتمادهم على شخصية القائد التحويلي، وذلك لقدرته في التأثير على حالة الانتماء التنظيمي لدى أتباعه مما يدفعهم نحو التوجه المستمر على الرؤية المستقبلية للمنظمة، إضافة لدور القائد التحويلي في رفع مستويات الأفراد من حيث دافعية الإنجاز والتنمية الذاتية، كما بين كل من صالح والجرجري وعارف (2018) أن أهمية القائد التحويلي تتضح من خلال مقدرته على قيادة المنظمة رغم وجود التحديات دائماً، وذلك لأنه يوجهها بدرجة عالية من الثقة ويتغلب عليها محدثاً تطورات مميزة في سلوكيات أتباعه وتنمية قدراتهم نحو مواجهة الصعوبات والتحديات.

وعن أهمية ممارسة القيادة التحويلية في قطاع البلديات، فقد أوضحت دراسة (المجالي، 2022) - وهي دراسة أجريت على البلديات الأردنية- بأن القيادة التحويلية من أهم مرتكزات نجاح عمل البلديات، ذلك لأن القائد التحويلي لديه القدرة على استيعاب كل ما يساهم في تطوير عمل البلديات من خلال عدة مستويات، سواء على صعيد تحسين أداء موظفي البلدية اللذين يبرزون نشاط البلدية في المجتمع، أو على صعيد تحسين جودة الخدمات المقدمة، مما ينعكس في نهاية المطاف على حالة رضى المجتمع بسبب تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.

أبعاد القيادة التحويلية:

طور كل من Bass & Avolio (1994) مكونات القيادة التحويلية على شكل نموذج يمكن وصفه بالأبعاد التالية (Bass، 2000):

1. التأثير المثالي: هو امتلاك القائد التحويلي قدرات خاصة وفائقة في التأثير على الأتباع، بحيث يصبح قدوة ونموذجاً يحتذى به ويصبح أهلاً للإعجاب، يتصرف القائد وفق هذه الخاصية بمواهب غير عادية ويخلق في التابعين الإخلاص والتفاني، وهو بموجب هذه الخاصية يستخدم قوته لتحريك الأتباع لتحقيق الرؤية والرسالة، والغالب على تصرفاته طابع الأخلاقية.
2. الحفز الإلهامي: وهنا يركز القائد على السلوكيات التي تستثير الأتباع على التحدي والمغامرة والحماسية، ومن خلال ذلك يكون القائد قادر على إيصال توقعات الأداء العالية إلى الآخرين، والسماح بمشاركة الجميع في صياغة الرؤية المشتركة وتحقيق الغايات المشتركة.
3. الاستشارة الفكرية: هنا يعتمد القائد إثارة العاملين وتشجيعهم للتفكير بطرق مبتكرة في حل المشكلات، ويحثهم على منهجية التفكير المنطقي والإبداعي تجاه أي ممارسة أو نشاط، ويدعم أي مقترح مبدع أو مبتكر مقدم من أتباعه.
4. الاعتبارية الفردية: هي تركيز القائد على حاجات مرؤوسيه والاستجابة لها، فهو ينصت لهم بعناية ويوزع المهام بناءً على حاجاتهم وقدراتهم، ويعمل على تدريبهم، وهنا يجب أن لا يتغافل القائد عن الفروقات الفردية بين الأتباع بل يراعيها ويتصرف معهم وفق هذا الاعتبار.

رأس المال البشري:

تمهيد:

لم يعد هناك شك أن عالم اليوم يتسم بالتعقيد والتغيرات البيئية غير المستقرة، حيث باتت توترق المنظمات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها، وأن التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية حاضرة بقوة، الأمر الذي يدفع المنظمات للبحث الدائم عن كيفية التأقلم والتكيف لمواجهة هذه التحديات، ولأن المورد البشري هو أهم الموارد على الإطلاق، فإن الاعتماد عليه هو الحل الأمثل للتعامل مع التعقيدات والمشكلات المختلفة، بالإضافة إلى أن النجاح الاستراتيجي لم يعد في متناول اليد مالم يكن هناك وعي بأن المورد البشري هو من يحرك بقية موارد المنظمة.

مفهوم رأس المال البشري:

عرف شبيلي وقنيفة (2020) رأس المال البشري بأنه حصيلة الطاقات البشرية التي يمكن استغلالها بغرض تحقيق غايات المنظمة بحيث تتفوق على غيرها من المنظمات بالأداء المتميز، فيما يعرفه كل من Abraham & Mallatt (2022) بأنه الخبرات والمهارات المميزة التي يمتلكها الأفراد التي تعطي قيمة للمنظمة أو المجتمع، أما نجم وقششة (2021) فعرّفاه بأنه الكفاءات المعرفية والقدرات العقلية لدى الأفراد في المؤسسة، وهي غير متوفرة لدى المؤسسات الأخرى، وهؤلاء الأفراد تمكن المنظمة من الإبداع وإنتاج أساليب وأفكار جديدة.

أما على صعيد مفهوم تنمية رأس المال البشري، فيراها حماد (2023) بأنها عملية استثمار في المورد البشري باعتبارها وسيلة هامة لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال تحديد تأثير الأفراد على العمل ومدى إضافتهم لقيمة للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تحديد الفجوات العلمية والعملية والمهارات لدى الأفراد اللازمة لمواجهة التحديات المختلفة، بالإضافة للعمل على تعزيز المهارات التي تجعل المنظمة حاضرة دائماً في ميدان المنافسة، كما ويعرفها كل من مسعودة والطيب (2021) بأنها عملية مخططة ومستمرة، الغاية منها تطوير كفاءة العاملين من الجوانب النظرية والسلوكية والعملية، وإعطاء مساحة للأفراد لإطلاق طاقاتهم الإبداعية والابتكارية، بما يساهم ذلك في إنجاز غايات المنظمة في ظل التأقلم مع المستجدات التي تفرضها البيئة سريعة التغيير، أما البدو (2023) فتراها بعملية متابعة الموارد البشرية والاهتمام بهم، وذلك من خلال تدريبهم وتقييم أدائهم وتخطيط مساره الوظيفي، بهدف تنمية وتطوير قدراتهم بغرض تحقيق ميزة تنافسية تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار.

وفي سياق ما سبق، يمكن تعريف تنمية رأس المال البشري على أنها عملية إدارية تتضمن تخطيطهم وتنظيمهم وتوجيههم ومراقبتهم من خلال تدريبهم وإكسابهم معارف ومهارات تراكمية، بغرض اعتمادهم كميزة تنافسية تساهم بشكل أساسي في تحقيق رؤية وغايات المنظمة.

الممارسات الناجحة لتطوير المورد البشري:

قدم Pfeffer (1994) مجموعة من الممارسات التي تساهم في نجاح عملية تنمية الموارد البشرية، ويمكن تلخيصها كالآتي (أبو النصر، 2007):

1. الأمان الوظيفي : والذي يشير إلى أن تحرر العامل من خوف فقد وظيفته سيطلق قدراته الكاملة.
 2. الاختيار الجيد: إن حسن الاختيار للموارد البشري للعمل في المنظمة تعطي قدراً كبيراً من الثقة والاحترام في المنظمة، فيشعر العامل بأن التحاق في العمل يعتبر شرفاً كبيراً صعب المنال.
 3. الأجور المناسبة: إذا أردت أن تحصل على أداء بمستوى عالي، عليك أن تكافئهم بما يستحقون، فالأجر المرتفع يعطي المنظمة مجالاً واسعاً في الاختيار، ثم إن الأجور المنخفضة ترفع التكاليف لا تخفضها.
 4. الحوافز: يجب أن تقر المنظمة بحق العاملين في جزء من العائد الذي يحققونه، وإلا سوف يحبطون وتقل إنتاجيتهم.
 5. حق المشاركة في المعلومات: لا شك أن توفر القدر الكافي من المعلومات سيساعد الموظف على إتمام مهامه ومعرفة أهدافه وتحسين أداءه.
 6. التشاركية: بمعنى اللامركزية ومنح التفويض يزيد من مستوى رضى ونتاجية العاملين.
 7. تنمية المهارات: إذا احتاجت المنظمة لمهارات خاصة لتنفيذ مهام معينة، فبوابة التدريب هي الوسيلة لذلك، عدا عن أهمية التدريب في منح ثقة العاملين بأنفسهم.
 8. قياس الأداء: وهو من أهم العمليات الإدارية فهو يزود المنظمة بالمعلومات المرتدة عن أداء موظفيها والتي يبنى عليه عملية حصر الاحتياجات التدريبية وغير ذلك.
- في ذات السياق، أشار أيضاً Werner & Desimone (2006) إلى عدد من الأنشطة أطلق عليها وظائف تنمية الموارد البشرية مثل التعليم، التدريب والتطوير، التطوير التنظيمي، تخطيط المسار الوظيفي، تطوير المسار الوظيفي، إدارة الأداء، وتقويم الأداء.

أهمية استغلال وتنمية رأس المال البشري:

- تتعدد الفوائد من تسليط الضوء على ترقية موارد المنظمة البشرية ويمكن إيجاز بعضها فيما يلي (موسى ومراد، 2020):
- تسيير تطوير العناصر الأخرى، فمن دون تطوير المورد البشري، لا مجال لاستغلال الموارد المادية الأخرى.
 - يعتبر وسيلة لتطبيق المبدأ الأساسي لعلم الاقتصاد، حيث من خلاله يتم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بغرض تحقيق أهداف الدولة ومؤسساتها.
 - يمثل رأس المال البشري المؤهل، أداة رئيسية لتحقيق نجاح التعامل مع التكنولوجيا والتي تساهم في تحسين العملية الإنتاجية.
 - يسمح وجود رأس مال بشري في المنظمة بتناقل المعارف وتبادلها وزيادة مستواها، وبحول المنظمة العادية إلى منظمة ذات طابع تعليمي.
 - يسهم وجوده في التأثير على مهارات للأفراد والتأثير على الطموحات الشخصية والإبداع والتنافس.

الدراسات السابقة:**محور القيادة التحويلية:**

بحثت دراسة (محمد، عطية والطبال، 2022) تحسين المهارات الناعمة من خلال ممارسة القيادة التحويلية، وقد طبقت الدراسة على 352 موظفاً يعملون في الهيئة العامة لقناة السويس. وقد بينت النتائج توفر أبعاد ممارسة القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة وأن لها أثر إيجابي بجميع أبعادها في تحسين المهارات الناعمة للعاملين. بينما هدفت دراسة (فروانة والفقير، 2022) إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية والكشف عن مستوى الجودة الشاملة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والجودة الشاملة، وقد طبقت الدراسة على 140 موظفاً في وزارة الصحة الفلسطينية، وكانت أهم النتائج توفر مستوى مرتفع في ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر العينة. أما دراسة (Purwanto، 2022) فقد هدفت لبيان دور كل من القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بمستوى أداء الموظفين، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرها 310 مشاركا في 30 شركة صغيرة

ومتوسطة في أندونيسيا، ونتج عن هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي وهام على أداء الموظف، وتشير الدراسة إلى أن القيادة التحويلية وجدت لتكون العامل الرئيسي في تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

في سياق متصل، جاءت دراسة (نافع وجنة، 2022) لبيان إدارة المواهب في ظل ممارسة القيادة التحويلية، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (327) مفردة من العاملين في الهيئة العامة للزراعة في الكويت، وأظهرت النتائج ارتفاع درجة ممارسة القيادة التحويلية بجميع أبعادها من قبل عينة الدراسة، بالإضافة إلى ارتفاع تقديرات وإدراكات عينة الدراسة لأهداف هذا الأسلوب القيادي، وبينت النتائج العلاقة الارتباطية للقيادة التحويلية مع إدارة المواهب. أما دراسة (علاوي، 2021) فقد جاءت لتكشف عن علاقة القيادة التحويلية بتحقيق الفاعلية التنظيمية، وقد طبقت على عينة بلغت (50) مفردة في لاهية العامة لصيانة مشاريع الري بدولة العراق، ومن أهم استنتاجات الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية وأثر بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية، وإن واقع القيادة التحويلية في الهيئة هو بمستوى فوق المتوسط. وعن دراسة (Lu & Lin، Tang،Lai، 2021) فقد قدمت اقتراحاً يفيد بأن يستخدم القادة التحويلين سلوكيات مختلفة لإثارة أتباعهم من الناحية التنظيمية من حيث تكوين سلوكيات أداء مهام بشكل أفضل وسلوكيات مساعدة في العمل، وقد طبقت الدراسة على عينة من 507 ممرضات يعملون في 44 فريقاً في مستشفيات بنايون، وقد ظهر بأن الموظفين الذين يُلهمون من خلال القيادة التحويلية هم أكثر عرضة للانخراط في العمل، وبالتالي، من المحتمل أن يؤدي هذا إلى أداء مهام بشكل أفضل. كما هدفت دراسة (Abu-Rumman، 2021) للكشف عن تكوين رأس المال البشري بفعل القيادة التحويلية في البيئة الجامعية حيث طبقت على عينة مكونة من 131 مفردة في ثلاث جامعات أردنية، وبينت النتائج أن عوامل القيادة التحويلية يُنظر إليها على أنها تمتلك أكبر مساهمة في تطوير رأس المال البشري. وبحثت دراسة (محمد، 2020) هدفاً حول الكشف عن مستوى توافر مكونات القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية في جامعة عين شمس المصرية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (200) مفردة، وبينت النتائج أن درجة توافر القيادة التحويلية بجميع عناصرها جاءت بدرجة متوسطة. أما دراسة (العنبي، 2020) فقد قدمت إطاراً فكرياً لإثبات دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، وانتهت نتائج الرؤية المقترحة إلى أن نجاح أسلوب القيادة التحويلية مرتبط بمواصفات وعناصر سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن مفهوم القيادة التحويلية من أكثر المفاهيم القيادية ارتباطاً وملائمة لإدارة عملية التغيير. في سياق متصل، جاءت دراسة (Abdulla & Faraj، Top، 2020) للتحقق من الأثر للقيادة التحويلية في أداء الموظفين في بعض شركات إقليم كردستان بالعراق، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغت 252 موظفاً وموظفة في مدينتي أربيل والسليمانية، بينت النتائج أن القادة التحويليين يرتبطون بشكل إيجابي بالموظف، علاوة على ذلك، فإن الدافع الملهم والاعتبار الفردي للقائد لهما تأثير كبير على أداء الموظف. أما دراسة (Torres & Aarons، Ehrhart، Farahnak، 2020) فقد اختبرت نموذجاً متعدد المستويات للقيادة التحويلية ومواقف القادة تجاه موضوع الابتكار والتي تم تنفيذها كمؤشرات لاتجاهات الموظفين ونجاح التنفيذ، وكان عدد المشاركون في هذه التجربة 565 فرداً (478 مقدم خدمة بالإضافة إلى 87 من مشرفيهم) من العاملين في منظمات الصحة العقلية في كاليفورنيا، وقد تبين أن المنظمة تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وبينت أيضاً الدعم للعلاقات الإيجابية بين القيادة التحويلية ومواقف الموظفين تجاه نجاح عملية التغيير، والتي تم رصدها من خلال الممارسات القائمة على الأدلة، والنتائج تشير إلى أن سلوكيات القائد من المحتمل أن تكون أكثر أهمية لتنفيذ ظواهر الابتكار في المنظمة.

محور رأس المال البشري

قدم (عبد المقصود، 2023) دراسة هدف فيها إلى قياس دافعية الإنجاز لدى العاملين بالمنظمات الصناعية في جمهورية مصر العربية، وتحديد أهم خصائصهم مقارنة بذوي المعدلات المنخفضة والوقوف على أهم عناصر التي تقوم بها هذه المنظمات الصناعية لاستثمار رأس المال البشري، وقد طبقت الدراسة على 160 عاملاً في مصنعين بجمهورية مصر العربية، وقد بينت النتائج بوجود علاقة ارتباطية قوية بين استثمار رأس المال البشري وتكوين دافعية العمال للإنجاز، وخصوصاً الاستثمار في برامج التعليم والتدريب للعمال في المصانع محل الدراسة. بينما هدفت دراسة (حماد، 2023) إلى اختبار أثر استثمار رأس المال البشري في صياغة استراتيجيات التميز المؤسسي، والتي طبقت على عينة من البنوك المصرية بلغت 265 مفردة، وبينت نتائج الدراسة توافر متطلبات رأس المال البشري في البنوك المستهدفة بدرجة كبيرة وأن هناك ارتباط قوي بين استثمار رأس المال البشري وصياغة استراتيجيات التميز بالهيكل التنظيمي والتميز بالعمليات والتميز بتقديم الخدمة. بينما هدفت دراسة (احمد وشاهين وكمال الدين، 2021) للكشف على مقومات تنمية رأس المال البشري في الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة، والتي طبقت على عينة من 100 مفردة، بالإضافة الي اجراء مقابلات مع 10 أشخاص حول مجال الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم

المقومات يتمثل في وضع خطة لتطوير رأس المال البشري وتقديم دورات تدريبية ومنح دراسية وخدمات ثقافية وتعليمية للموظفين. وعن دراسة (Lemmetty & Riivari-Collin، 2020) فقد سعت لإظهار ممارسات تطوير الموارد البشرية التي تدعم الإبداع في منظمات النمو الفنلندية، وقد تم جمع للبيانات اللازمة من المؤسسات محل الدراسة من خلال مقابلة مع 98 فرداً يعملون في مجال التصميم الصناعي والفني، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن الإبداع يمكن تعزيزه من خلال ممارسات تطوير الموارد البشرية، وأن من أهم الممارسات في هذا السياق تتمثل في: التصميم الجيد للوظائف، والعمل ضمن جماعات، وترقية المسارات الوظيفية، والإشراف ونمط القيادة. وهدفت دراسة (Daniel، 2019) إلى بيان علاقة إدارة رأس المال البشري بالأداء المؤسسي، وتسليط الضوء على حاجات تطوير رأس المال البشري لتحسين الأداء المؤسسي، وطبقت الدراسة على عينة بلغت 152 فرداً يعملون في شركة T.P.L النيجيرية في مدينة أبوجا، تشير النتائج إلى أن هناك ارتباط بين إدارة رأس المال البشري وتعزيز الأداء المؤسسي. كما بينت أن هذه العلاقة مرتبطة بصورة أساسية بتعليم المهارات والمعرفة المطلوبة للموظفين.

المنهجية والإجراءات:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المرتبط بتحليل ظاهرة محددة وهو مناسب لتوجهات وأهداف الدراسة الحالية، وقد تم استخدام برنامج (SPSS V24) لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة.

مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع من السميات الإشرافية للعاملين ببلدية غزة الواردة في الجدول (1)، والبالغ عددهم (228) مفردة.

جدول(1): مجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي	الاجمالي
مدير – مساعد مدير	35
رئيس قسم	87
رئيس شعبة	106
المجموع	228

المصدر: (دائرة شؤون الموظفين في بلدية غزة، 2023)

عينة الدراسة:

تم تطبيق شروط الحد الأدنى لحجم العينة، وتبين أن الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب يجب ألا يقل عن (144)، حيث تم توزيع (180) استبانة لضمان استرجاع الحد الأدنى لحجم العينة، وقد تم استرداد (159) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (88.3%) من الاستبانات الموزعة، وعند معالجة البيانات وفحص القيم الشاذة تم حذف (6) استبانات ليصبح العدد النهائي (153) استبانة صالحة للتحليل.

جدول(2): توزيع أفراد العينة على أساس المتغيرات الديمغرافية

المتغير	العدد	%	المتغير	العدد	%
ذكر	106	69.0	دراسات عليا	54	35.0
أنثى	47	31.0	بكالوريوس	79	52.0
الاجمالي	153	100.0	دبلوم	20	13.0
أقل من 7 سنوات	63	41.0	الاجمالي	153	100.0
			مدير - نائب مدير	24	16.0

المتغير	العدد	%	المتغير	العدد	%
من 7- أقل من 15 سنة	31	21.0	رئيس قسم	52	34.0
15 سنة فأكثر	59	38.0	رئيس شعبة	77	50.0
الاجمالي	153	100.0	الاجمالي	153	100.0

في إطار الجدول السابق، اشتملت البيانات التي خضعت للتحليل على عينة من (153) مفردة، حيث نجد أن عدد الذكور سجل ما نسبته 69% من عينة الدراسة وهذا ينسجم مع سياسة البلدية في توظيف الذكور بدرجة أكبر من الإناث لأن طابع العمل الميداني وارد في مهام كثير من الموظفين وهو أنسب للذكور من الإناث، أما عن سنوات الخدمة فقد تبين أن 41% عدد سنوات خدمتهم أقل من 7 سنوات في إshade لنشاط ودور لدور البلدية في عملية التوظيف رغم صعوبة الأوضاع التي يمر بها القطاع، وعن الدرجة العلمية فكانت النسبة الأكبر لصالح حملة البكالوريوس حيث كان تمثيلهم في عينة الدراسة 52%، وهذه نتيجة طبيعية إذ أن الدرجة العلمية الأولى كافية بغرض تولي منصب أو وظيفة إشرافية، أما من حيث المسمى الوظيفي فهو منسجم مع طبيعة هرمية الهيكل التنظيمي، إذا كانت النسبة الأكبر لمن مسمياتهم رئيس شعبة حيث سجلت من نسبته 50% من عينة الدراسة والباقي توزع بين رؤساء الأقسام والمدراء ومساعديهم.

أداة جمع البيانات:

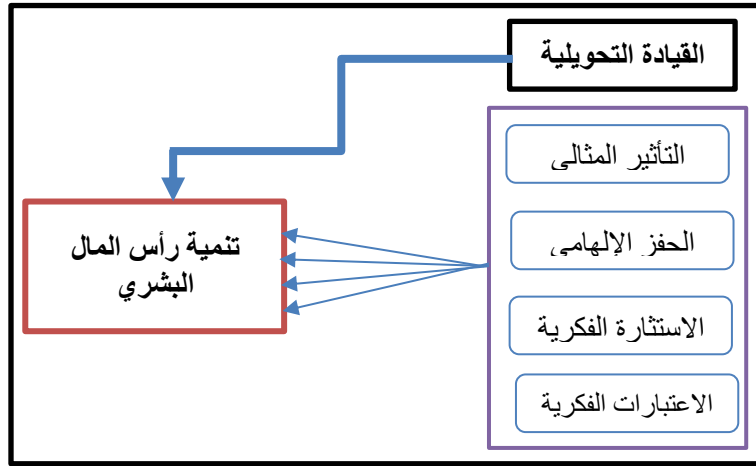
يوضح جدول (3) محتويات أداة الدراسة، حيث تم الاستناد في تصميم الأداة على كل من (Renjith, Al-Swidi et al., 2012; et al., 2015) و (الشنطي، 2016) وذلك لمقاييس للقيادة التحويلية، وكذلك دراسة (عبد المقصود، 2023) و (Abraham & Mallatt, 2022) و (Abu-Rumman, 2021). لمقاييس تنمية رأس المال البشري، وقد تم إدخال التعديلات اللازمة على فقرات كل بُعد ليتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة، وتم تحكيم الاستبانة من قبل المختصين في المجال. كما تم استخدام مقاييس ليكرت الخماسي وفق أوزان درجة الموافقة (كبيرة جداً = 5، كبيرة = 4، متوسطة = 3، قليلة = 2، قليلة جداً = 1).

جدول (3): محتوى أداة الدراسة "الاستبانة"

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات
(المتغير المستقل) القيادة التحويلية	التأثير المثالي	8
	الحفز الإلهامي	8
	الاستثارة الفكرية	8
	الاعتبارات الفردية	8
إجمالي فقرات القيادة التحويلية		32
	إجمالي فقرات تنمية رأس المال البشري	14

أنموذج الدراسة:

فيما يلي أنموذج الدراسة والذي تم الاعتماد فيه على نموذج (Bass & Avolio, 1994) في تكوين أبعاد القيادة التحويلية:



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث مستوحى من (Bass & Avolio, 1994), (Bass, 2000)

تقييم الصدق والثبات:

تم إجراء اختبارات صدق الأداة وثباتها على عينة استطلاعية مقدارها (30) مفردة، وتبين أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 وتنتمي إلى المحور الخاص بها، كما أن المحاور صادقة لما وضعت لقياسه، كما تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ وتبين أن جميع معاملات الثبات مرتفعة وهي فوق 0.70 مما يعني أن الأداة مناسبة لما وضعت لقياسه.

الجدول (4): الصدق البنائي لأبعاد المتغير المستقل ومعامل ألفا كرونباخ (للمستقل والتابع)

الأبعاد	عدد الفقرات	درجة الارتباط	ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	8	**0.921	0.791
الحفز الإلهامي	8	**0.945	0.831
الاستثارة الفكرية	8	**0.933	0.848
الاعتبارات الفردية	8	**0.980	0.892
تنمية رأس المال البشري	14	-	0.915

** جميع الفقرات دالة عند مستوى أقل من أو يساوي 0.05

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

بغرض الإجابة عن السؤال الأول والثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والترتيب لاستجابات أصحاب المواقع الإشرافية ببلدية غزة.

الإحصاء الوصفي "للقيادة التحويلية":

جدول (5): الإحصاء الوصفي لأبعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية البعد	المقاييس الوصفية الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى الموافقة
التأثير المثالي	3.04	0.613	60.74%	1	متوسطة
الحفز الإلهامي	2.93	0.622	58.59%	3	متوسطة
الاستثارة الفكرية	2.86	0.531	57.22%	4	متوسطة
الاعتبارات الفردية	2.96	0.607	59.28%	2	متوسطة
الدرجة الكلية	2.95	0.544	58.96%	متوسطة	

يوضح الجدول السابق أن يُعد التأثير المثالي هو الأكثر ممارسة بوزن نسبي يبلغ (60.74%)، يليه يُعد الاعتبارات الفردية بوزن نسبي يبلغ (59.28%)، يليه يُعد الحفز الإلهامي بوزن نسبي يبلغ (58.59%)، وأخيراً يُعد الاستشارة الفكرية بوزن نسبي يبلغ (57.22%)، ومن الملاحظ أن جميع أبعاد القيادة التحويلية حازت مستوى موافقة متوسطة.

ومن خلال هذه النتائج تم الإجابة على السؤال الأول والذي ينص على: "ما درجة ممارسة القيادة التحويلية في بلدية غزة؟"، حيث تبين أن الوزن النسبي لممارسة القيادة التحويلية بلغ 58.96%، وهذا يدل على وجود ممارسة متوسطة، بمعنى توفر المقومات لممارسة مثل هذا النمط لدى القيادات في البلدية، ولكن يرى الباحث أن هذه الدرجة من الممارسة لم تصل للدرجة المأمولة، وربما يعود ذلك لحجم التحديات التي تعاني منه بلديات القطاع من نقص دائم في الموارد المالية والتكنولوجية المطلوبة لتنفيذ غايات القيادة التحويلية بشكل فعال مما يستدعي ترتيب أولويات استغلال هذه الموارد، فقد يؤدي هذا النقص إلى تأخر تنفيذ الممارسة، بالإضافة إلى ذلك إلى قد يعود عدم ممارسة القيادة التحويلية بالدرجة المطلوبة إلى عدم جهوزية الأفراد نفسياً، فغالباً يعاني موظفين البلديات من تأخر في الرواتب بسبب ظروف عملية الحياوية، وهذا ربما يعكس درجة من الإحباط وانخفاض الاستعداد النفسي للتجاوب مع عمليات التغيير.

وفي إطار المحك المعتمد في الحكم على درجة التوافر للقيادة التحويلية، فقد انسجمت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (علاوي، 2021) ودراسة (محمد، 2020)، ودراسة (Farahnak et al. 2020) حيث عكست هذه الدراسات توفر درجة متوسطة من ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر المبحوثين، فيما اختلفت مع دراسة كل من (محمد وآخرون، 2022) و (فروانة والفقيه، 2022) و (نافع وجنة، 2022) والتي أفادت بممارسة القيادة التحويلية بدرجة كبيرة من وجهة نظر العينات المبحوثة.

تحليل فقرات بعد التأثير المثالي:

جدول (6): الإحصاء الوصفي لبعء التأثير المثالي

Level	R	S.D	W	M	Phrase
متوسطة	1	67.84%	1.071	3.39	1. يجعل العاملين فخورين بالانتماء إلى أسرة البلدية.
متوسطة	2	63.40%	0.801	3.17	2. يراعي أهمية أن يمتلك العاملون أساساً قوياً تجاه الأهداف والغايات.
متوسطة	7	56.86%	0.844	2.84	3. يتحدث أمام العاملين عن أهم القيم والمعتقدات التي يؤمن بها.
متوسطة	6	58.04%	0.879	2.90	4. يُغلب مصلحة البلدية على المصالح الخاصة.
متوسطة	7	56.86%	0.867	2.84	5. يغرس الحماس والالتزام والثقة في نفوس العاملين.
متوسطة	3	62.61%	0.775	3.13	6. يتعامل بشفافية مع العاملين.
متوسطة	5	58.69%	0.848	2.93	7. يتعامل مع كل فرد بطريقة تناسب قدراته.
متوسطة	4	61.57%	0.977	3.08	8. يحرص على ترسيخ مبدأ الاحترام المتبادل في علاقته مع العاملين.
متوسطة		60.74%	0.613	3.04	الدرجة الكلية

يوضح الجدول (6) أن جميع الفقرات حازت على مستوى موافقة متوسطة، وقد تفاوتت ترتيب الفقرات التي حازت على مستوى الموافقة ولكن جميعها كانت في حيز الدرجة المتوسطة وتراوح ما بين (67.84%) و(56.86%) وبالنظر إلى الدرجة الكلية لبعء "التأثير المثالي"، تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.04)، والوزن النسبي يساوي (60.74%)، مما يشير إلى وجود ممارسة متوسطة لبعء التأثير المثالي في بلدية غزة، أي أن القيادات في البلدية تمارس التأثير المثالي على أتباعها، مع وجود بعض القيود أو القدرات المحدودة في ممارسة هذا البعد بالصورة المثالية والذي قد يعود إلى عوامل مثل ضغوط الوقت، فمن المعلوم أن مهام القيادات في البلدية كثيرة ومتعددة قد تكون سبباً في الانشغال عن أمور مرتبطة بمظاهر التأثير المثالي على الأتباع.

تحليل فقرات بعد الحفز الإلهامي:

جدول (7): الإحصاء الوصفي لبعء الحفز الإلهامي

Level	R	S.D	W	M	Phrase
متوسطة	1	63.92%	0.866	3.20	1. يضع رؤية لما يُريد إنجازه من مهام العمل.
متوسطة	5	58.43%	0.799	2.92	2. يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.

Level	R	S.D	W	M	Phrase
متوسطة	7	56.21%	0.909	2.81	3. يتحدث بحماس عن الأهداف المراد تحقيقها.
متوسطة	4	58.56%	0.933	2.93	4. يعمل على إثارة روح الحماس لدى العاملين.
متوسطة	6	58.30%	0.952	2.92	5. يُشجّع العاملين على العمل بروح الفريق.
متوسطة	3	58.69%	1.017	2.93	6. يقوم بتحفيز العاملين معنوياً.
متوسطة	8	55.69%	0.835	2.78	7. يهتم بتحفيز العاملين مادياً.
متوسطة	2	58.95%	0.916	2.95	8. يُوقّر للعاملين بيئة مُحفّزة للإبداع.
متوسطة		58.59%	0.622	2.93	الدرجة الكلية

يوضح الجدول (7) أن جميع الفقرات حازت على مستوى موافقة متوسطة، وقد تفاوت ترتيب الفقرات التي حازت على مستوى الموافقة، ولكن جميعها كانت في حيز الدرجة المتوسطة وتراوحت ما بين (63.92%) و(55.69%)، وبالنظر إلى الدرجة الكلية لبعد "الحفز الإلهامي"، تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.93)، والوزن النسبي يساوي (58.59%)، مما يعني وجود ممارسة متوسطة لبعد الحفز الإلهامي في بلدية غزة، وهذا يعني أن القادة في البلدية يستخدمون الحفز الإلهامي ويقومون بتحفيز فرق العمل، ولكن بشكل محدود أو معتدل في تأثيره، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم القدرة الكافية للاعتماد على الحوافز المادية واستخدامها لتنشيط وتحفيز العاملين بسبب الأحوال المادية الصعبة التي تعاني منها البلديات في قطاع غزة، بالإضافة أن القيادات شأنهم شأن العاملين يعانون من قلة الحوافز والمكافآت المادية وهذا ينعكس نوعاً ما على قابليتهم لتحفيز الآخرين حتى من الجانب المعنوي.

تحليل فقرات بعد الاستشارة الفكرية:

جدول (8): الإحصاء الوصفي لبعد الاستشارة الفكرية

Level	R	S.D	W	M	Phrase
متوسطة	3	58.95%	0.880	2.95	1. يُشرك العاملين في صياغة رؤية البلدية.
متوسطة	7	54.38%	0.663	2.72	2. يُحفّز العاملين لتحقيق رؤية البلدية.
متوسطة	4	58.04%	0.809	2.90	3. يسعى لتعزيز مفهوم المشاركة لدى العاملين.
متوسطة	6	55.03%	0.763	2.75	4. يُحفّز العاملين على تحقيق إنجازات تفوق التوقعات.
متوسطة	5	57.39%	0.758	2.87	5. يُشجّع العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية.
متوسطة	8	54.12%	0.785	2.71	6. ينظر إلى التحديات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل.
متوسطة	1	60.39%	0.831	3.02	7. يُشجّع العاملين على التفكير بأبعاد المشكلة قبل الشروع في حلها.
متوسطة	2	59.48%	1.057	2.97	8. يهتم بمساعدة العاملين على التفكير بطرق مبتكرة في بعض القضايا التقليدية ذات العلاقة بالعمل.
متوسطة		57.22%	0.531	2.86	الدرجة الكلية

يوضح الجدول (9) أن جميع الفقرات حازت على مستوى موافقة متوسطة، وقد تفاوت ترتيب الفقرات التي حازت على مستوى الموافقة ولكن جميعها كانت في حيز الدرجة المتوسطة وتراوحت ما بين (60.39%) و(54.12%)، وبالنظر إلى الدرجة الكلية لبعد "الاستشارة الفكرية"، تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.86)، والوزن النسبي يساوي (57.22%)، مما يعني وجود ممارسة متوسطة لبعد الاستشارة الفكرية في بلدية غزة، وهذا يعني أن القيادات في البلدية تستخدم أسلوب الإثارة الفكرية للعاملين ويسعون لتشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي في الفريق، ولكن بشكل محدود أو متوسط في تأثيره، وربما يعود السبب إلى أن عملية التشجيع ومناقشة الأفكار الإبداعية تحتاج لمنصات لمناقشتها ولقاءات أو اجتماعات معدة لهذا الغرض، ونظراً للمهام الكثيرة التي تؤديها البلديات وخصوصاً القيادات، قد تكون سبباً للانشغال في تفعيل منصات التشارك الفكري بالصورة الفعالة.

تحليل فقرات بعد الاعتبارات الفردية:

جدول (9): الإحصاء الوصفي لبعد الاعتبارات الفردية

Level	R	S.D	W	M	Phrase
متوسطة	3	61.44%	0.796	3.07	1. يُعامل كل شخص حسب طبيعته وظروفه وقدراته واحتياجاته.
متوسطة	1	64.44%	0.845	3.22	2. يُولي اهتمامًا شخصيًا للعاملين الأكبر سنًا في العمل.
متوسطة	4	58.30%	0.819	2.92	3. يُنصت جيدًا للعاملين معه.
متوسطة	6	57.78%	0.807	2.89	4. يحترم وجهات النظر المتباينة عند التعامل مع المشكلات المختلفة.
متوسطة	5	57.91%	0.904	2.90	5. يُوضّح لكل شخص معه، بما يجب عليه فعله كي يُثاب على مجهوداته.
متوسطة	2	62.09%	0.852	3.10	6. يحترم قرارات من يُفوضهم من العاملين.
متوسطة	7	56.47%	0.867	2.82	7. يستجيب بصورة إيجابية للمبادرات الفردية.
متوسطة	8	55.82%	0.893	2.79	8. يُساعد العاملين في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديهم.
متوسطة		59.28%	0.607	2.96	الدرجة الكلية

يوضح الجدول (9) أن جميع الفقرات حازت على مستوى موافقة متوسطة، وقد تفاوتت ترتيب الفقرات التي حازت على مستوى الموافقة، ولكن جميعها كانت في حيز الدرجة المتوسطة وتراوح ما بين (64.44%) و(55.82%) وبالنظر إلى الدرجة الكلية لبعدها "الاعتبارات الفردية"، تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.96)، والوزن النسبي يساوي (59.28%)، مما يدل وجود ممارسة متوسطة لبعدها الاعتبارات الفردية في بلدية غزة، وهذا يعني أن القيادات الإدارية في بلدية غزة تولي اهتمامًا متوسطًا لاحتياجات ومتطلبات الأفراد في الفريق وبأخذها في الاعتبار في عمله القيادي ويدرك أهمية تلبية احتياجات الأفراد والعمل على تحقيق رضاهم، ولكن قد يكون هناك قيود أو عوامل تقلل من التركيز الكامل على هذا البعد القيادي كعدم إعطاء الأولوية والأهمية الكاملة للتركيز على جوانب القوة والضعف لدى الأتباع، وعدم اندفاعه بشكل متحمس للمبادرات الفردية وبالتالي الاستجابة لها ليس على الوجه المطلوب.

الإحصاء الوصفي للمتغير التابع "تنمية رأس المال البشري"

جدول (10): الإحصاء الوصفي لتنمية رأس المال البشري

Level	R	S.D	W	M	Phrase
متوسطة	1	64.44%	0.813	3.22	1. يجتهد في تطوير مهارات وخبرات مرؤوسيه في جميع مواقعهم الإدارية أو التنفيذية بشكل مستمر.
متوسطة	3	60.26%	0.903	3.01	2. يمتلك المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن أداء مهام مرؤوسيه.
متوسطة	11	57.39%	0.856	2.87	3. تسهم خبراته في البلدية في تقديم حلول مميزة لمشاكل العاملين.
متوسطة	2	60.92%	0.982	3.05	4. يقدم الأفكار والمقترحات اللازمة لحل مشاكل العمل.
متوسطة	13	54.90%	0.885	2.75	5. يحفز مرؤوسيه على تنمية سلوكيات الإبداع والابتكار.
متوسطة	13	54.90%	0.815	2.75	6. يشارك مرؤوسيه في حلقات النقاش لاستثمار طاقاتهم الفكرية والإبداعية.
متوسطة	9	57.65%	0.866	2.88	7. يشرك مرؤوسيه في البرامج التدريبية التي تعقدتها البلدية.
متوسطة	7	58.43%	0.943	2.92	8. يحرص على اسناد المهام لمرؤوسيه بما يتناسب مع قدراتهم ورغباتهم من أجل تجويد إجراءات العمل.
متوسطة	12	57.25%	0.874	2.86	9. بحث العاملين على استيفاء متطلبات ترقيتهم إلى الدرجة العلمية الأعلى لتتناسب خطط التحسين والتطوير في البلدية.
متوسطة	4	58.82%	0.868	2.94	10. يستجيب بدرجة مقبولة لمتطلبات التغيير والتطوير فيما يخص العاملين وأنظمة وإجراءات العمل.
متوسطة	9	57.65%	0.707	2.88	11. يهتم بإرساء ثقافة جودة التقييم الوظيفي للعاملين.
متوسطة	4	58.82%	0.868	2.94	12. يهتم بشكل جاد بمعايير المساءلة ويطبقها على الموظفين.
متوسطة	6	58.56%	0.796	2.93	13. يعتمد معايير الترقيات بحيث تكون عادلة ومنصفة للجميع.
متوسطة	8	57.91%	0.820	2.90	14. يتبنى المقترحات التطويرية التي يقدمها العاملين ويترجمها على أرض الواقع.
متوسطة		58.42%	0.609	2.92	الدرجة الكلية

يوضح الجدول (10) أن جميع الفقرات حازت على مستوى موافقة متوسطة، وقد تفاوتت ترتيب الفقرات التي حازت على مستوى الموافقة، ولكن جميعها كانت في حيز الدرجة المتوسطة وتراوح ما بين (64.44%) و(54.90%) وبالنظر إلى الدرجة الكلية

لمحور "تنمية رأس المال البشري"، تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.92)، والوزن النسبي يساوي (58.42%)، مما يعني وجود مستوى متوسط لتنمية رأس المال البشري في بلدية غزة.

بناءً على ما سبق، استطاع الباحث أن يجيب على السؤال الثاني والذي ينص على: "ما درجة ممارسة أساليب تنمية رأس المال البشري في بلدية غزة؟"، حيث تبين أن الوزن النسبي لممارسة تنمية رأس المال البشري بلغ 58.42%، وهذا يدل على وجود مستوى متوسط لتنمية رأس المال البشري، وهذا يعني أن القيادات في البلدية تبذل جهوداً في عملية تنمية مواردها البشرية، إلا أن هذه الجهود في إطار الدرجة المتوسطة، وقد يعود ذلك لعدة أسباب منها ممارسات القادة في عملية تنمية السلوكيات الإبداعية والابتكارية ليست بالدرجة المأمولة، بالإضافة أن اللقاءات التي تهدف إلى النقاشات المرتبطة بذات السياق لإطلاق الطاقات الإبداعية مازالت تحتاج لدرجة من الاهتمام، إضافة إلى أنه يستوجب من القيادات الإدارية زيادة الاهتمام بنقل خبراتهم المعرفية والعملية إلى الأتباع، إضافة إلى ذلك ووفق النتائج نجد أن الأفراد بحاجة لفرصة أكبر لتفعيل التدريب من الواقع الحالي لما لها من دور بارز في تنمية مهاراتهم، في ذات السياق وكما أسلف الباحث سابقاً فإن نقص الموارد هو تحدي أمام نجاح منظومة العملية التدريبية، وبالتالي قد يكون من الصعب على الأفراد الحصول على فرص تعليمية وتدريبية جيدة، مما يدفع الإدارة إلى التقليل من هذه الأنشطة وبالتالي يعتبر ذلك من عوامل انخفاض عملية تنمية المورد البشري. وفي إطار المحك المعتمد للحكم على درجة تنمية رأس المال البشري، فقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة (أحمد وأخرون، 2021) من حيث توافر درجة مقبولة من ممارسات مقومات تنمية رأس المال الفكري، وقد اختلفت مع دراسة (حماد، 2023) حيث أن ممارسة عملية تنمية رأس المال البشري جاءت مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين.

اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

اختبار العلاقة:

الفرضية H1: يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - الاستشارة الفكرية - الحفز الإلهامي - الاعتبارات الفردية) وتنمية رأس المال البشري في بلدية غزة.

جدول (12): معامل الارتباط بين القيادة التحويلية بأبعادها وتنمية رأس المال البشري في بلدية غزة

المتغيرات المستقلة	درجة الارتباط	Sig.	النتيجة
التأثير المثالي	0.737	0.000	يوجد علاقة طردية
الحفز الإلهامي	0.729	0.000	يوجد علاقة طردية
الاستشارة الفكرية	0.825	0.000	يوجد علاقة طردية
الاعتبارات الفردية	0.789	0.000	يوجد علاقة طردية
القيادة التحويلية مجتمعة	0.838	0.000	يوجد علاقة طردية

استناداً إلى الجدول السابق، تم استخدام معامل الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة، حيث أشارت جميع النتائج إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين جميع أبعاد القيادة التحويلية و تنمية رأس المال البشري وكانت جميع النتائج دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05$)، وقد تبين أن معامل ارتباط القيادة التحويلية مجتمعة مع تنمية رأس المال البشري بلغ (0.838) وهو معامل ارتباط طردي قوي، أما معاملات ارتباط أبعاد القيادة التحويلية مع تنمية رأس المال البشري فكانت الاستشارة الفكرية هي الأكثر ارتباطاً بتنمية رأس المال البشري، حيث بلغت درجة الارتباط (0.825) يليها الاعتبارات الفردية بدرجة ارتباط (0.789)، ثم تلاها التأثير المثالي بدرجة ارتباط (0.737)، وأخيراً الحفز الإلهامي بدرجة ارتباط (0.729). ويمكن تفسير نتائج ارتباط أبعاد القيادة التحويلية بتنمية رأس المال البشري على النحو التالي:

- تفسر العلاقة بين الاستشارة الفكرية وتنمية رأس المال البشري في أنه عندما يشجع القائد أفراد المنظمة على التفكير الإبداعي وتحدي الأفكار التقليدية، يتم تحفيز تطوير المهارات العقلية والقدرات الإبداعية لديهم، ويمكن أن تترجم هذه الأفكار والحلول الجديدة إلى تحسينات في عمليات المنظمة، وتعزيز الابتكار والتطور التنظيمي، وبالتالي يمكن اعتبار الاستشارة الفكرية عاملاً مهماً في تنمية رأس المال البشري. ودعم الأفراد على التفكير الإبداعي يساهم في توسيع قدراتهم العقلية وتطوير المهارات والمعرفة لديهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي.

- تُفسر العلاقة بين الحفز الإلهامي وتنمية رأس المال البشري في أنه عندما يتمكن القائد من إلهام أفراد المنظمة وتوجيههم نحو رؤية ملهمة، يتحفزون للعمل بجد وتفاؤل أكبر في تحقيق أهداف المنظمة ومن خلال إطلاق العنان للرؤية الملهمة، يشعر الأفراد بالانتماء والالتزام تجاه الهدف المشترك، يتحفزون للتعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحقيق تلك الرؤية، قد ينشأ شعور بالإيجابية والحماس بين الأفراد، مما يؤدي إلى تعزيز روح الفريق والتعاون في المنظمة، علاوة على ذلك، يمكن للحفز الإلهامي أن يؤدي إلى تشجيع الأفراد على الابتكار، وبالتالي عندما يشعرون بالتحفيز والدعم من القائد، فإنهم يميلون إلى استكشاف أفكار جديدة وتجربة أساليب وممارسات جديدة في العمل، هذا يساهم في تطوير قدراتهم وتوسيع مجالات المعرفة والمهارات لديهم، وبشكل عام يعمل الحفز الإلهامي على دفع الأفراد للتعلم والتطور الشخصي والمهني، وتعزيز قدراتهم.
- تُفسر العلاقة بين التأثير المثالي وتنمية رأس المال البشري في أنه عندما يكون للقائد تأثير مثالي على الأفراد، يلتزمون بمحاكاة تلك السمات الشخصية المثلى والقيم الأخلاقية التي يتحلّى بها القائد وعندما يشاهد الأفراد القائد يتصرف وفقاً لمعايير عالية وقيم إيجابية، يكون لديهم الرغبة في تقليده وتبني هذه السمات والقيم في تصرفاتهم الشخصية والمهنية، يمكن لذلك أن يؤدي إلى تحسين الأخلاقيات والقيم في المنظمة وتعزيز سلوكيات إيجابية، بالإضافة إلى ذلك، التأثير المثالي يساهم في تطوير قدرات الأفراد، وعندما يشعر الأفراد بالثقة والتأثر بالقائد، يكونون أكثر استعداداً لتجاوز حدودهم الحالية ومواجهة التحديات وتحقيق النجاح. يمكن أن يشجعهم التأثير المثالي على تطوير مهاراتهم وتعلم المهارات الجديدة وتحسين أدائهم العملي.
- تفسر العلاقة بين الاعتبارات الفردية وتنمية رأس المال البشري في أنه عندما يعتني القائد والمنظمة بالاحتياجات والطموحات الفردية لأفرادها، فإنها تعزز تطويرهم ونموهم الشخصي والمهني، وبوضع الاعتبارات الفردية في صميم الاهتمام، يمكن للمنظمة توفير الدعم والتوجيه المناسب لكل فرد بناءً على احتياجاته الفردية، يمكن أن يتضمن ذلك تقديم فرص التدريب والتطوير الملائمة لتحسين المهارات والمعرفة الفردية. كما أنه عندما يشعر الأفراد بأن احتياجاتهم الفردية مهمة وتلقى، فإنهم يكونون أكثر رضا وارتباط بالمنظمة ومستعدين لتقديم أفضل أداء لهم، ويمكن أن يؤدي هذا إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في المنظمة وتعزيز الأداء.
- خلاصة القول: تشير القيادة التحويلية إلى نمط القيادة الذي يركز على تحويل وتغيير المنظمة من خلال تعزيز الرؤية والإبداع والتغيير الجذري، حيث يعتبر القائد التحويلي محفزاً للتغيير والتطوير في المنظمة، ويسعى جاهداً لتحسين الأداء وتعزيز الابتكار والإبداع وتنمية القدرات، في هذا السياق، يمكن تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية رأس المال البشري بأن وجود قيادة تحويلية فعالة في البلدية يمكن أن يكون له علاقة مباشرة في ممارسات تنمية رأس المال البشري، ويتم ذلك عن طريق توفير الدعم والتوجيه والإلهام للأفراد من أجل تحقيق الأداء المتميز وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ببساطة، يشجع القادة التحويليون على التعلم المستمر وتنمية المهارات والمعرفة، بالإضافة إلى ذلك، يعززون ثقافة الابتكار والإبداع، مما يساهم في تعزيز رأس المال البشري في البلدية، وبالتالي، يمكن أن تؤدي القيادة التحويلية إلى التطوير والتنمية من خلال تعزيز التعلم وتطوير المهارات وتشجيع الابتكار والإبداع.

اختبار الأثر:

الفرضية H2: تؤثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الاستشارة الفكرية - الحفز الإلهامي - الاعتبارات الفردية) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تنمية رأس المال البشري في بلدية غزة.
تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وفق معادلة الانحدار التالية:

$$HC = 0.179(II) + 0.019(IM) + 0.546(IS) + 0.243(IC) + \epsilon_i t$$

حيث تناولت معادلة الانحدار السابقة أثر المتغير المستقل من خلال أبعاده المجتمعة (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول (13): تحليل الانحدار الخطي المتعدد- المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) مع المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري)

Result	Sig.	T	(β)	IV
يوجد أثر	0.018	2.397	0.179	التأثير المثالي
لا يوجد أثر	0.817	0.231	0.019	الحفز الإلهامي
يوجد أثر	0.000	5.884	0.546	الاستشارة الفكرية
يوجد أثر	0.007	2.737	0.243	الاعتبارات الفردية
%72.4 = Adjusted R ²				%85.5 = R
0.000 = Sig.				100.489 = F

يتضح من نتائج الانحدار المتعدد أن معامل التحديد المعدل Adjusted R² قد بلغ 72.4%، مما يعني أن نسبة 72.4% تفسر التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري بفعل أبعاد القيادة التحويلية، والباقي يعود لعوامل أخرى لا يتضمنها النموذج، وتبين أيضاً أن قيمة Sig. المقابلة للمتغيرات (التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) أقل من 0.05، كما تبين أن قيم الانحدار (β) المقابلة لهذه المتغيرات موجبة، مما يعني تأثير إيجابي دال إحصائياً مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تنمية رأس المال البشري، وفق الترتيب التالي: (الاستشارة الفكرية $\beta = 0.546$)، (الاعتبارات الفردية $\beta = 0.243$)، (التأثير المثالي $\beta = 0.179$)، في حين تبين أن الأثر لُبُعد الحفز الإلهامي غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

مناقشة نتائج فرضية الأثر :

تؤثر ممارسة الاستشارة الفكرية في تنمية رأس المال البشري وكانت هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية من حيث درجة التأثير، والجدير بالذكر أنها كانت أكثر الأبعاد كان لها علاقة ارتباطية مع تنمية رأس المال البشري، والواضح أن استشارة تفكير أفراد البلدية بشكل خاص والمنظمات عموماً من قبل القائد التحويلي من شأنها أن تنشيط الأفراد وتحفزهم لاستكشاف وتوليف الأفكار الجديدة، كما تساهم أيضاً في تعزيز قدرتهم على الابتكار وتطوير وإيجاد حلول جديدة ومبتكرة للتحديات ومشكلات العمل، وتطوير مهاراتهم العقلية مثل التحليل والتفكير النقدي، وكل هذه المخرجات هي من سبيل تنمية رأس المال البشري.

أما على صعيد ممارسة الاعتبارات الفردية، فإن القائد التحويلي عندما يقدر احتياجات أتباعه من الحصول على فرص التعلم وتنمية مهاراتهم وتطوير فرص التقدم المهني، وتحقيق حالة التوازن بين حياة الأفراد العملية والشخصية، كل ذلك يجعل من الأفراد أكثر انتماءً وتفاعلية واستجابة لمتطلبات التطوير والتنمية والتغيير. وكل هذا يشجعهم على المساهمة بأفكارهم وآرائهم والمشاركة في عمليات صنع القرار.

وعن ممارسة التأثير المثالي وانعكاسه على تنمية رأس المال البشري، فإن القائد هو مثال يحتذى به وهو قدوة للآخرين، وبالتالي تتعزز أواصر الثقة والترابط وهذا يشجع الموظفين على الالتزام بأعلى معايير الأداء والمهنية، ويعزز تطويرهم المستمر وتحسين قدراتهم ومهاراتهم. كما أن الثقة التي حصل عليها الأفراد بفعل ممارسة القائد التحويلي للتأثير المثالي تشجعهم على المبادرة والاستقلالية بفعل الثقة التي يشعرون بها.

وعن عدم تأثير الحفز الإلهامي في تنمية رأس المال البشري في هذه الدراسة، لا يمكن الجزم بالسبب وراء ذلك، ولكن قد يكون هناك تحدي في تنفيذ الحفز الإلهامي بطريقة فعالة وملائمة.

النتائج:

في إطار تحليل النتائج والسعي لتحقيق أهداف الدراسة يمكن إجمال هذه النتائج على النحو التالي:

1. بلغت درجة ممارسة أساليب القيادة التحويلية مجتمعة في بلدية غزة 58.96% وهي درجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.
2. جاءت ممارسة جميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الاستشارة الفكرية - الحفز الإلهامي - الاعتبارات الفردية) بدرجة متوسطة في بلدية غزة.
3. تمارس أساليب تنمية رأس المال البشري من قبل القيادات الإدارية بدرجة متوسطة بنسبة 58.42%، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة
4. هناك علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها وتنمية رأس المال البشري في بلدية غزة.

5. الاستشارة الفكرية هي أكثر الأبعاد ارتباطاً بتنمية رأس المال البشري في بلدية غزة، حيث بلغت درجة الارتباط 0.825.
6. تؤثر أبعاد القيادة التحويلية التالية على الترتيب (الاستشارة الفكرية – التأثير المثالي – الاعتبارات الفردية) في تنمية رأس المال البشري في بلدية غزة.
7. لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعد الحفز الإلهامي في تنمية رأس المال البشري في بلدية غزة.

التوصيات:

في إطار النتائج المتحصل عليها، فإن الدراسة توصي بما يلي:

محور القيادة التحويلية:

1. على القيادات الإدارية أن تحرص على بناء علاقات جيدة مع أتباعها، حيث أن العلاقات الجيدة مع الآخرين هي مفتاح التأثير المثالي.
2. استخدام الإشادة والتشجيع بشكل منتظم لتعزيز رغبة العاملين في العمل بنشاط ودافعية.
3. ضرورة تقدير إنجازات العاملين من قبل القيادات، فشعور العاملين بحاجة الإنجاز أمر مهم في الاستمرار قدماً.
4. العمل على عقد منصات للقاءات القيادات بأتباعهم لأجل التشاور والمناقشة والمشاركة حول قضايا العمل المختلفة، وهذا من شأنه إطلاع عنان الأفراد للتفكير والإبداع في طرح الأفكار والحلول.
5. ضرورة بناء الثقة في نفوس الأتباع، لأن ذلك مصدر للثقة بالذات، وحافز على العمل بشكل جاد ومتفاني.
6. ضرورة التأكد من أن عملية الاتصال بين القيادات وأتباعها واضحة وفعالة، وإن الاستماع الجيد أو الاستماع النشط هو أحد متطلبات الفعالية الاتصالية.
7. على إدارة البلدية أن تعتمد نظام حوافز فعال مبني على تقدير إنجازات الأفراد.

تنمية رأس المال البشري

1. ضرورة العمل على تحليل احتياجات التدريب والتطوير للأفراد في البلدية من خلال تحديد المهارات والمعارف التي يحتاجونها وتوفير الفرص التدريبية اللازمة لذلك.
2. تعزيز ثقافة التنمية الذاتية بين الأفراد من خلال قدم الدعم في تحديد أهدافهم الشخصية والمهنية وتطوير خطط لتحقيقها.
3. توظيف التدوير الوظيفي واستغلاله حتى تتكون الخبرة التراكمية وبالتالي حجم رأس المال البشري من الناحية النوعية.
4. تحفيز التفاعل والمشاركة للأفراد في عمليات صنع القرار وحل المشكلات من خلال إتاحة الفرص للتعبير عن الأفكار وتبادل المعرفة والتجارب.

المراجع والتوثيق

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى.
2. أحمد، رضا محمد وشاهين، صبري إبراهيم وكمال الدين، منى محمد. (2021). مقومات تنمية رأس المال البشري، معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات، (1)11، 267-260.
3. الألمعي، علي بن عبد الهادي. (2020). الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية، مجلة الاقتصاد والقانون، 1-22.
4. البدو، أمل محمد. (2023). دور رأس المال البشري في مواجهة الأزمات والكوارث في قطاع التعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة ابتكارات للدراسات الإنسانية والاجتماعية، (1)1، 30-47.

5. حماد، محمد. (2023). أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي دراسة تجريبية علي البنوك المصرية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، 43(1)، 789-836.
6. الزعون، محمد. (2019). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 4(2)، 76-118.
7. السعيد، رفاقة، وسليم، العايب. (2021). رأس المال البشري والمخيل الاجتماعي، آفاق علمية، 13(5)، 168-181.
8. شبلي، بالقاسم وقنيفة، نورة. (2020). رأس المال البشري: مدخل لبناء التنمية: قراءة سوسولوجية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(1)، 239-255.
9. شحاته، أمينة محمد. (2022). دور رأس المال غير الملموس (البشري) في تحقيق الرفاهة الاجتماعية دراسة حالة ماليزيا، مجلة السياسة والاقتصاد، 14(13)، 1-26.
10. الشمري، فهد ضاري. (2020). تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(2)، 1-24.
11. الشنطي، محمود (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 1(12)، 31-51.
12. صالح، ماجد والجريري، أحمد و عارف، كاظم. (2018). سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية، 2(1)، 33-48.
13. عبد المقصود، أنور مصطفى. (2023). رأس المال البشري ودافعية الإنجاز (دراسة ميدانية مقارنة)، مجلة كلية الآداب، جامعة بني سويف، 7(66)، 303-320.
14. العبدلي، سليمان بن نجم وفضل، محمود عبد التواب. (2022)، القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 28(2)، 544-571.
15. العنبي، سعد بن مرزوق. (2020). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 59(1)، 128-141.
16. علاوي، جهان سلمان. (2021). تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية للهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبر، مجله اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد – جامعة ديالى، في الفترة 15/16-6-2021.
17. عيسى، منى وعطية، سماء والطبال، عبد الله. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين المهارات الناعمة للعاملين _ دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 2(2)، 97-133.
18. فروانة، حازم والفقية، أحمد. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية، مجلة الابتكار والتسويق، 9(1)، 115-139.
19. قاعود، غازي والربايعة، فاطمة. (2022). خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة: دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن، مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(37)، 103-148.
20. المجالي، محمد فلاح. (2021). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، مجلة العلوم الطبيعية والإنسانية، 3(8)، 468-490.
21. محمد، ربيع عبد الراضي. (2020). نمط القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية الجامعية دراسة سوسولوجية لعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس، مجلة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، (الجزء الثاني)، 307-332.
22. مسعودة، حمادة والطيب، ابن عون. (2021). المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية رأس المال البشري، مجلة رؤية اقتصادية، 11(1)، 432-419.
23. موسى، بوطاقة ومراد، محفوظ. (2020). أهمية رأس المال البشري في تحسين انتاجية القطاع الصناعي، مجلة الاقتصاد الجديد، 11(2)، 393-409.
24. ميمية، صحراوي وزكرياء، مسعودي. (2023). دور القيادة التحويلية في إحداث التطوير التنظيمي، مجلة المجتمع والرياضة، 6(1)، 208-228.

25. نافع، وجيه عبد الستار وجنة، ياسر أحمد. (2022). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب (دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، (5)13، 764-792.
26. نجم، منور عدنان وقشطة، أمال نبيل. (2021). درجة توافر متطلبات تطوير مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (1)29، 106-131.
27. الهنداوي، أحمد عبد الفتاح. (2021). القيادة "تأثير وأثر"، جامعة الأزهر، القاهرة، مجلة كلية التربية، العدد (189)، الجزء 5، 636-638.



Developing human capital in Palestinian local authorities under transformational leadership Case Study: Gaza Municipality

Ashraf Mohamed Meshmesh

Faculty of Management and Finance , Al-Aqsa University , Gaza , Palestine

Am.meshmesh@alaqsa.edu.ps

Submission date: 4/6/2023

Accepted date: 22/6/2023

Abstract:

The study aim to show the role of transformational leadership in developing human capital in Palestinian local authorities which applied for Gaza Municipality as a case study. This study uses the descriptive analytical method and a questionnaire as a data collection tool, applied to a sample of 153 valid for analysis. The results showed that Gaza Municipality practices transformational leadership and human capital development strategies come in medium degree. Moreover, there are correlation relationship and statistically significant between transformational leadership dimensions (Idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation, individual consideration) and the human capital development in Gaza Municipality. However, the results showed that the dimension of transformational leadership impact on the order (intellectual stimulation, Idealized influence, individual consideration) in human capital development but inspirational motivation has no impact. The study recommended further emphasis on the practices of transformational leadership, in addition to more attention to all strategies that can enhance the skills and capabilities of human capital in Gaza Municipality.

Keywords: *Transformational Leadership; Human Capital Development; Gaza Municipality.*

References:

- [1] Abraham, K. G., & Mallatt, J. (2022). Measuring Human Capital. *Journal of Economic Perspectives*, 36(3), 103-30. <https://doi.org/10.1257/jep.36.3.103>.
- [2] Abu-Rumman, A. (2021). Transformational leadership and human capital within the disruptive business environment of academia. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, 13(2), 178-187. <https://doi.org/10.18844/wjet.v13i2.5652>.
- [3] Al-Swidi, A. K., Nawawi, M. K. M., & Al-Hosam, A. (2012). Is the relationship between employees' psychological empowerment and employees' job satisfaction contingent on the transformational leadership? A study on the Yemeni Islamic banks. *Asian Social Science*, 8(10), 130. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n10p130>.

- [4] Asbari, M. (2020). Is transformational leadership suitable for future organizational needs?. *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 51-55.
- [5] Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>.
- [6] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. sage.
- [7] Bass, Bernard. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40. <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>.
- [8] Budur, T., & Poturak, M. (2021). Transformational leadership and its impact on customer satisfaction. Measuring mediating effects of organizational citizenship behaviors. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 67-91. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.111997>.
- [9] Collin, K., Lemmetty, S., & Riivari, E. (2020). Human resource development practices supporting creativity in Finnish growth organizations. *International Journal of Training and Development*, 24(4), 321-336. <https://doi.org/10.1111/ijttd.12199>.
- [10] Daniel, C. O. (2019). The effects of human capital development on organizational performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(01), 952-958. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i1.em03>.
- [11] Daniel, C. O. (2019). The effects of human capital development on organizational performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(01), 952-958. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i1.em03>.
- [12] Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111. <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>.
- [13] Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111. <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>.
- [14] Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*. <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-04-2012-0036>.
- [15] Kotamena, F., Senjaya, P., & Prasetya, A. B. (2020). A literature review: Is transformational leadership elitist and antidemocratic?. *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 36-43.
- [16] Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1), 98-111. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>.
- [17] Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 39-45.
- [18] Renjith, V., Renu, G., & George, A. (2015). Transformational leadership in nursing. *International Journal of Scientific Research and Management Studies*, 2(2), 112-118.
- [19] Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>.
- [20] Werner, J. M., & Desimone, R. L. (2006). Human resource development: Foundation, framework and application. South-Western Cengage learning.