

أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المناخ الابتكاري
((بالتطبيق على المستشفيات الحكومية العراقية))

أسفيان عزيز لطيف

د/ عصام عبدالغني على حساين
مدرس بقسم ادارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بنها

أ.د/ حمادة فوزي أبو زيد
أستاذ ورئيس قسم ادارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بنها

أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المناخ الابتكاري (بالتطبيق على المستشفيات الحكومية العراقية)

أ.د/ حمادة فوزي أبو زيد د/ عصام عبدالغني على سفيان عزيز لطيف

المستخلص :

يهدف البحث الى بيان اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المناخ الابتكاري بالتطبيق على المستشفيات الحكومية العراقية، لمساعدة العاملين على تنمية وتطوير قدراتهم بما يساهم في توفير المناخ المناسب والملائم للابتكار .

يتكون مجتمع البحث من العاملين في اربع مستشفيات عراقية حكومية ويبلغ عددهم (٥٠٠) وتم اعتماد على اسلوب العينة الميسرة وتم توزيع عدد (٣٠٠) استمارة على مفردات البحث وتم استرداد عدد (٢٥٩) استثماره صحيحة منها، بنسبة تصل الى ٨٦%، وتوصلت الدراسة الى صحة الفروض الاول الرئيسي (يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على المناخ الابتكاري في المستشفيات محل الدراسة). كما توصلت الى صحة الفرض الثاني الرئيسي (يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول أبعاد الدراسة طبقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة).

Abstract :

The research aims to demonstrate the impact of the human resources development strategy in the innovative climate by applying it to Iraqi government hospitals, to help workers develop and develop their capabilities in a way that contributes to providing the appropriate and appropriate climate for innovation.

The research community consists of employees in four Iraqi governmental hospitals, and their number is (500) and it was adopted on the easy sampling method, and the number (300) forms were distributed on the research vocabulary, and the number (259) of its investment was recovered, with a percentage of up to 86%, and the study found that The validity of the first main hypothesis (there is a statistically significant effect of human resources development on the innovative climate in the hospitals under study). It also found the validity of the second main hypothesis (there are statistically significant differences between the opinions of the respondents about the study dimensions according to demographic characteristics (gender, age, job rank, years of experience).

المحور الاول : الاطار العام للبحث

اولاً : مقدمة:

تشهد بيئة الاعمال اليوم العديد من التقلبات والتغيرات المتسارعة تشكل تحديات من اهمها العولمة والتقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات تواجه المنظمات بمختلف اشكالها واحجامها، ولقد شكلت تلك التحديات دافعاً قوياً للمنظمات نحو تبني نماذج وفلسفة ادارية حديثة تمكنها من تجاوزها، وتحقيق الارتقاء وتعزيز النجاح. ولذلك فان منظمات الأعمال بحاجة ماسة الى تحديد توجهاتها الاستراتيجية، وممارساتها الادارية والخيارات الاستراتيجية بالشكل الذي يتوافق مع توجهاتها، لمواجهة حالات عدم التأكد والاضطراب البيئي والتكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة لها في الوقت المناسب، من أجل تحقيق الاهداف المنشودة^(١).

كما تنمو المنظمات وتتطور من خلال معرفة واقعها الحالي والتنبؤ بما يحمله المستقبل من فرص وتحديات، وان من اساليب التطور في المستقبل هو وضع الخطط والبرامج الاستراتيجية التي تتجاوب مع المتغيرات المستقبلية التي تطرأ على بيئة المنظمة، ويكون ذلك من خلال تطوير استراتيجيات تتسم بالمرونة للتجاوب مع تلك المتغيرات، ومن هذه الاستراتيجيات هي استراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي تهدف الى تطوير كفاءة عمل العنصر البشري بما يمكنه من التعامل مع المتغيرات المستقبلية عن طريق اختيار العناصر الكفوة وتدريبها وتنميتها لتحقيق الاهداف المخططة على مستوى الفرد والمنظمة، ومن خلال تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية بصورة صحيحة سوف تؤدي الى الابداع والابتكار^(٢).

وعلى الجانب الأخر، لقد تم دراسة موضوع المناخ الابتكاري على نطاق واسع من البحث الاداري والتنظيمي، وينقسم المناخ الابتكاري الى فئتين: الأولى، المناخ الابتكاري الداخلي، والثانية، المناخ الابتكاري الخارجي. ومع ذلك، فان المناخ الابتكاري الداخلي أكثر أهمية في استراتيجية المنظمة، لانه يعزز التفكير الحر لدى العاملين^(٣).

ويرتبط المناخ الابتكاري بشكل أساسي بالأداء الابتكاري داخل المنظمة. في هذا الصدد يجب ان يكون لدى المنظمة مجموعة من الأسس والمفاهيم المشتركة على مستوى المنظمة تساعد في حدوث أنشطة الابتكار، التي تتم في سياق العمل الجماعي. وتختلف الخصائص التنظيمية للمنظمات المبتكرة عن المنظمات غير المبتكرة. لذلك تحتاج المنظمات الى تبني ثقافة التنظيمية باعتبار الثقافة احد أهم العناصر في ادارة الابتكار^(٤).

وبناء على ما سبق، يتضح وجود علاقة وثيقة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية والمناخ الابتكاري، نظراً لارتباطهما المباشر بالعنصر البشري من جهة، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمات في ظل التغيرات البيئية المستمرة. ولهذا تسعى الدراسة الى قياس أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المناخ الابتكاري بالتطبيق على المستشفيات الحكومية العراقية.

^١ - الهميسات، معن & البشابشة، سامر عبد المجيد، (٢٠٢١)، أثر التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث الادارية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة عمان العربية، المجلد ٥، العدد ١، السعودية، ص ٣٥.

^٢ - عبد الوهاب، محمود اسامة، (٢٠٢٠)، دور تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحفيز السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، العدد ٦٩، العراق، ص ٢٧١.

^٣ - Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Ahmad, N., & Majeed, A. (2019). How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis. Sustainability, 11(3), 621.

^٤ - Hlynska, A. (2016). the essence of creative potential of organization in the context of providing its economic security. Financial and credit activity: problems of theory and practice, 1(20), 88.

ثانيا : مشكلة البحث :

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية لاحظ الباحث ان المستشفيات الحكومية بحاجة للاستفادة بشكل كبير من ممارسات تنمية الموارد البشرية ، وتحقيق درجة عالية من المناخ الابتكاري، بما يسهم بشكل ايجابي في تحسين أداء تقديم خدماتها الصحية، خصوصاً في ظل انتشار جائحة كورونا . ويمكن بلورة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها بالاستعانة بنتائج الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة ، في التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى إدراك العاملين لأبعاد تنمية الموارد البشرية ، وأبعاد المناخ الابتكاري في المستشفيات العراقية محل الدراسة؟
- ٢- ما مدي العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والمناخ الابتكاري في المستشفيات محل الدراسة، وهل يوجد تأثير لتنمية الموارد البشرية على المناخ الابتكاري في المستشفيات محل الدراسة؟
- ٣- هل يوجد فروق جوهريّة بين تنمية الموارد البشرية والمناخ الابتكاري حسب المتغيرات الديموغرافية؟
- ٤- ماهي المقترحات اللازمة لزيادة تأثير تنمية الموارد البشرية على تعزيز مستوي المناخ الابتكاري، وفقاً لنتائج الدراسة التطبيقية للمستشفيات العراقية محل الدراسة؟

ثالثا : أهمية وأهداف البحث :

يستمد البحث الحالي أهميته بما يقدمه من إضافات من الناحية العلمية والعملية، ترجع الأهمية لهذه الدراسة، فيما يلي :

- (١) ندرة الدراسات العربية التي تناولت قياس العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والمناخ الابتكاري، وذلك في حدود علم الباحث.
- (٢) أهمية موضوع تنمية الموارد البشرية ، وأبعاده في تعزيز مستوي المناخ الابتكاري.
- (٣) تعتبر الدراسة هامة لمنظمات الأعمال العراقية التي تسعى نحو التطوير والتحسين المستمرين، كما انها محاولة للفت انظار المسؤولين بالمستشفيات العراقية محل الدراسة لأهمية تنمية الموارد البشرية في تعزيز المناخ الابتكاري.
- (٤) تقديم بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تعزيز دور تنمية الموارد البشرية في تحسين المناخ الابتكاري في المستشفيات العراقية محل الدراسة.

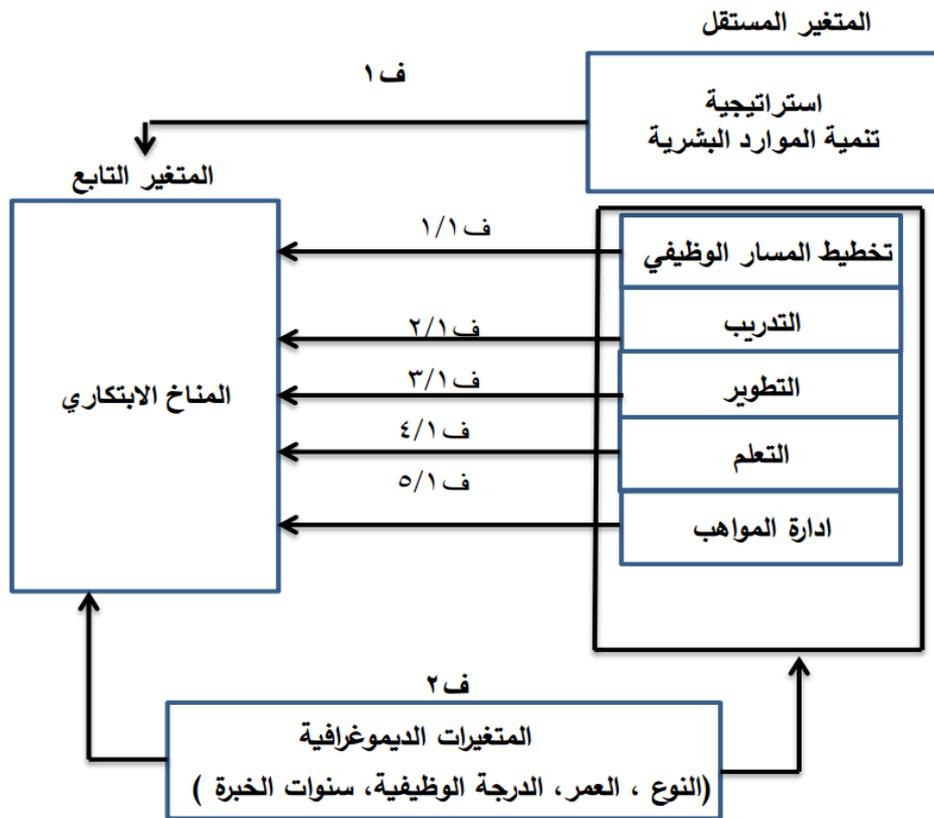
يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

- ١- وضع إطار نظري لكل من تنمية الموارد البشرية والمناخ الابتكاري.
- ٢- بيان مدى توافر أبعاد كل من تنمية الموارد البشرية و المناخ الابتكاري في المستشفيات الحكومية محل الدراسة.
- ٣- قياس تأثير تنمية الموارد البشرية على المناخ الابتكاري في المستشفيات الحكومية العراقية .
- ٤- تحديد ما إذا كان هناك فروق جوهريّة بين ادراك العاملين لتنمية الموارد البشرية والمناخ الابتكاري حسب المتغيرات الديموغرافية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة.
- ٥- تقديم بعض المقترحات والتوصيات يمكن لمتخذي القرار في المستشفيات محل الدراسة للاستفادة منها.

رابعاً: نموذج وفروض البحث :

في ضوء الدراسات السابقة وأهداف الدراسة، يمكن صياغة نموذج الدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم (١/١) نموذج الدراسة



المصدر / إعداد الباحث.

رابعاً: فروض البحث :

انطلاقاً من الاهداف السابق ذكرها، فقد أمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي :

الفرض الاول:

يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية والمناخ الابتكاري بالمؤسسات محل الدراسة .

ويتفرع منه :

الفرض الفرعي الاول : يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والمناخ الابتكاري .

الفرض الفرعي الثاني : يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية بين التدريب والمناخ الابتكاري .

الفرض الفرعي الثالث : يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية بين التطوير والمناخ الابتكاري .

الفرض الفرعي الرابع : يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية بين التعلم والمناخ الابتكاري .

الفرض الفرعي الخامس : يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية بين ادارة المواهب والمناخ الابتكاري .

الفرض الثاني :

توجد اختلافات جوهرية بين ادراك العاملين بالمؤسسات محل الدراسة لابعاد استراتيجية تنمية

الموارد البشرية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع ، العمر ، الدرجة الوظيفية ، سنوات الخبرة).

الفرض الثالث :

توجد اختلافات جوهرية بين ادراك العاملين بالمؤسسات محل الدراسة لابعاد المناخ الابتكاري وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع ، العمر، الدرجة الوظيفية ، سنوات الخبرة).

خامسا : منهجية البحث :

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع تنمية الموارد البشرية (كمتغير مستقل)، والمناخ الابتكاري (كمتغير تابع)، وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة، وتم الاعتماد في تحقيق هذا المنهج على نوعين من البيانات من مصادرها التالية:

البيانات الثانوية:

تم الاعتماد على البيانات الثانوية في التعرف على الخلفية النظرية للدراسة، من خلال المراجع المتنوعة من الكتب والمقالات والدراسات السابقة العربية والأجنبية الأكاديمية والأبحاث المنشورة، والتي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة في: تنمية الموارد البشرية والمناخ الابتكاري.

البيانات الأولية:

وهي البيانات التي يتم جمعها ميدانياً من خلال قائمة الاستقصاء في الدراسة الميدانية لاختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التي تقوم عليها الدراسة، حيث استهدفت هذه الدراسة استكمال البيانات النظرية للدراسة للإلمام بكافة أبعاد الموضوع، وذلك من خلال عمل استقصاء ميداني مع العاملين في المستشفيات الحكومية، بشأن الحصول على هذه البيانات.

سادسا : مجتمع وعينة البحث :

قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في اربع المستشفيات الحكومية العراقية وهي ، مستشفى الدجيل العام، مستشفى سامراء العام ، مستشفى بلد العام، مستشفى تكريت التعليمي ، ولقد وبلغ عددهم (٥٠٠) وتم اعتماد على اسلوب العينة الميسرة وتم توزيع عدد (٣٠٠) استمارة على مفردات البحث وتم استرداد عدد (٢٥٩) استماره صحيحة منها، بنسبة تصل الى ٨٦%، من العاملين كمجال لتطبيق الدراسة واستنتاج كعينة عشوائية،مجتمع الدراسة(حسب الاقسام والمستوي الوظيفي) في المستشفيات الحكومية العراقية محل الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١/١)

يبين مجتمع الدراسة (حسب الاقسام) في المستشفيات الحكومية العراقية محل الدراسة

ت	القسم	مديري العموم	معاون المدير العام	رئيس وحدة	معاون رئيس وحدة	رئيس قسم	معاون رئيس قسم
١	قسم الجراحة	١٢	١٢	١٢	١٢	١٦	١٦
٢	قسم الباطنة	١٣	١٣	١٢	١٢	١٢	١٢
٣	قسم المختبر	١١	١١	١٣	١٣	١٠	١٠
٤	قسم الصيدلية	١٠	١٠	٧	٧	١٢	١٢
٥	قسم الأشعة	١١	١١	٩	٩	١٢	١٢
٦	قسم الطوارئ	١٧	١٧	١١	١١	٩	٩
٧	قسم الكسور	١٥	١٥	١٣	١٣	١٣	١٣
	المجموع	٨٩	٨٩	٧٧	٧٧	٨٤	٨٤
	الإجمالي			٥٠٠			

المصدر : اعداد الباحث

المحور الثاني : الاطار النظري للدراسة

يبحث هذا المحور كل من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والمناخ الابتكاري بالتطبيق على المستشفيات الحكومية العراقية وذلك كما يلي ;

اولا : استراتيجيات تنمية الموارد البشرية :

تعددت مسميات تنمية الموارد البشرية Human Resource Management عبر التاريخ ، حيث يعبر عنها البعض بمفهوم ادارة القوى العاملة، ادارة الشؤون الموظفين، ادارة العلاقات الانسانية، ادارة الأفراد، ثم ادارة الموارد البشرية لتعكس حقيقة الدور الاستراتيجي الذي من خلاله تتقدم وتنمو المنظمات على اختلاف انواعها وأحجامها وأهدافها^(٥).

يعد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من الموضوعات المهمة، فالعنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه مهما تطورت وسائل التكنولوجيا، فهو الذي يفكر ويبتكر ويعمل على تطوير العمل. كما ان الاهتمام بالموارد البشرية وتتميتها يؤدي الى المحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد، وتحقيق ميزة تنافسية قياسا للمنافسين^(٦).

مفهوم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

تحتل ادارته تنمية الموارد البشرية حيزا مهما وفعالا في عديد من المنظمات سواء كانت صناعية أم خدمية هدفها الربح أم التطوع، حيث يعد العنصر البشري الجزء الاساسي في المنظمة ويقع على عاتقهم تحقيق أهدافها .

(٥) احمد، محمد سعيد، (٢٠١٩)، اثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة علة شركة العربي للتجارة والصناعة)، رسالة ماجستير، ص ٣١.

(٦) جاسم، رعد هاشم، (٢٠١٨)، دور تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، ص ٢٥١.

وتعددت التعريفات التي تناولت استراتيجية تنمية الموارد البشرية ، اذ عرفها البعض بانها نشاط الادارة راس المال البشري ، وكما ركز البعض الاخر على وظائفها و اضاف البعض الاخر الاستراتيجية والفكرية وعلاقتها الخارجية ومهامها التحليلية .

تطورت استراتيجية تنمية الموارد البشرية ، قد تم تعريفها هي نشاط لادارة رأس المال البشري، ومنهم من ركز على وظائفها كالاستقطاب والتخطيط للموارد البشرية وادارة الأداء وتنمية الموظفين، ومنهم من أضاف الوظائف الاستراتيجية والفكرية والعلاقات الخارجية والمهام التحليلية^(٧).

تنمية الموارد البشرية هي الانشطة الادارية المتعلقة بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتوفيرها الأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة وتعرف بانها السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الادارة وخلق روح تعاونية بينهما للوصول بالمؤسسة الى أعلى طاقتها الانتاجية^(٨).

الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات والكفاءة التي تتمكن من خلالها زيادة الانتاجية التي تساهم بشكل مباشر في الناتج المحلي الإجمالي للمنظمة. ويتم مكافأة العاملين الماهرين لتعزيز المعرفة والمهارات لدى بقية الأفراد^(٩).

اهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية :

١. تنفيذ استراتيجيات الأعمال للمؤسسة بنجاح و المساهمة في تحقيق الاهداف وبقاء المنظمة^(١٠).
٢. تساعد على بث روح التعاون لدى العاملين حتى يتمكنوا من تحسين كفاءة الانتاج والاستفادة من الموارد^(١١).
٣. توفير المناخ المناسب بهدف زيادة انتاجية الافراد .
٤. تساعد على زيادة كل من فاعلية المنظمة ، وقدرتها على مواجهة المنافسة^(١٢).

ابعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية :

- ١- **تخطيط المسار الوظيفي** : يعرف بأنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته واماله ومشاعره. وقد ينظر الى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر اليه باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة^(١٣).

^(٧) المطلق، نايف سليمان، (٢٠٢١)، التحول الاستراتيجي لممارسات ادارة الموارد البشرية وفق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية. الرياض، السعودية: مركز الدراسات والبحوث بكلية الملك فهد الأمنية.

^(٨) مصطفى، أمل محمد (٢٠٢٠)، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس، مجلة بحوث الشرق الأوسط، ص ٥١.

^(٩) Man, M.M.K., (2020), "Human Resource Development Requirements in Industrial Revolution 4.0", Turkmenoglu, M.A. and Cicek, B. (Ed.) Contemporary Global Issues in Human Resource Management, Emerald Publishing Limited.

^(١٠) رجم، خالد، بن عباد، محمد سمير، (٢٠٢٠)، تشخيص واقع المكانة الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات النفطية من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، كجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد ٢١، العدد ١، ص ٥٢٨-٥٢٩.

^(١١) كاظم، زينب كامل، فضلي، ايمان حسين، (٢٠٢٠)، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لقسم التفتيش / دائرة صحة الرصافة، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الأول، العدد ١، ص ٩٣-٩٣.

^(١٢) الطعان، حاتم فارس، (٢٠٢٠)، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل، مصدر سابق، ص ٣٤.

^(١٣) مصلح، ندى ابراهيم ، (٢٠١٨) ، التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراف الوظيفي ، رسالة ماجستير غير ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ص ٢١.

- ٢- **التدريب** : هو عملية مخططة ويتكون من مجموعة من البرامج المصممة من أجل تزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات والاتجاهات الايجابية بهدف تمكينهم من القيام بمهام وظائفهم الحالية والمستقبلية وتأدية أعمالهم بمستوى عالي من الكفاءة وبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة^(١٤).
- ٣- **التطوير**: هو مجموعة الانشطة المخططة لها باستمرار، التي تساعد على زيادة خبرات العاملين، والتي تتمثل عناصرها غالباً في تقييم الأداء، والتدريب، والتعلم، وتخطيط المسار الوظيفي، ويتم تحديد مدى عملية تطوير من خلال مساهمتها في تحسين الخبرات والقدرات ومستوى الأداء، والقدرة على مواجهة التغيرات البيئية^(١٥).
- ٤- **التعلم** : عبارة عن سلوك شخصي يقوم به الفرد، لاكتساب المعلومات والخبرات والمهارات والمعرفة وتقوم ادارة المنظمة بالاهتمام بالعاملين وبكل ما يرتبط بهم^(١٦).
- ٥- **ادارة المواهب** : هي عملية مستمرة تتضمن جذب موظفين ذوي كفاءة عالية والاحتفاظ بهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم باستمرار على تحسين أدائهم وذلك لتحقيق أهداف المنظمة^(١٧).

ثانياً المناخ الابتكاري:

يتضمن الابتكار بشكل عام، تطوير واستخدام أفكار أو سلوكيات أو ممارسات جديدة. فهو ليس مجرد نقل أو نشر أو إعادة تدوير المعرفة الموجودة بين الأعضاء؛ بل يهتم بتحويل المعرفة السائدة وممارسات الجهات الفاعلة كوسيلة للتغيير التنظيمي. والابتكار عملية اجتماعية يوفر فيها التفاعل الاجتماعي فرصاً متعددة للتطوير والتحسين، ويمثل التواصل ومشاركة الأفكار والتركيز على الأهداف التنظيمية الأكبر أمراً بالغ الأهمية للتوجه نحو الابتكار. ويشير هذا الى ان العملية التنظيمية تكمن وراء تطوير المناخ الابتكاري، حيث يؤدي الجمع بين مختلف الأشخاص والمعرفة والموارد الى توليد افكار وممارسات جديدة^(١٨).

وينقسم المناخ الابتكاري الى فئتين : المناخ الابتكاري الداخلي، المناخ الابتكاري الخارجي. يعد المناخ الابتكاري الداخلي أكثر أهمية في الاستراتيجية التنظيمية لانه يعزز التفكير الحر لدى الموظفين، ويبني لديهم خطة جديدة لسلوك التفكير والإدراك العقلي^(١٩).

وبخصوص تعريف المناخ الابتكاري بانه : بيئة العمل التي تقوم على تشجيع وتحفيز العاملين على الأخذ بزمام المبادرة وتخصيص الموارد اللازمة لذلك مع توفير بيئة مليئة بالتحديات التي من شأنها الحث على استخدام الحلول الابتكارية في اداء العمل^(٢٠).

(٤) مصطفى، أمل محمد محمد، (٢٠٢٠)، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس - مركز بحوث الشرق الأوسط، المجلد والعدد ٥٧، ص ٥٦.

(١٥) الطنطاوي ، عفت مصطفى، (٢٠٢٠)، المناهج مفهومها وأسس بنائها وعناصرها وتنظيماتها، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، طبعة ٣، ص ٤٠.

(٦) الطراونة، عمر، (٢٠١٧)، الادارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية، عمان، الطبعة ٢، ص ١٢٦.

(١٧) زيادة، رانية محمد محمود، (٢٠٢١)، دور نظام ادارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي أبها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، جامعة الملك خالد، ص ١٠١.

(18) Moolenaar, N. M., Daly, A. J., Cornelissen, F., Liou, Y. H., Caillier, S., Riordan, R., & Cohen, N. A. (2014). Linked to innovation: Shaping an innovative climate through network intentionality and educators' social network position. *Journal of educational change*, 15(2), pp 99-123.

(19) Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Ahmad, N., & Majeed, A. (2019). How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis. *Sustainability*, 11(3), p 621.

(٢٠) حماد، محمد حامد محمود، (٢٠٢٠)، توسيط المناخ الابتكاري في العلاقة بين القيادة التكيفية المركبة والأداء الوظيفي بالتطبيق على شركتي الكهرباء بالدلتا، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، ص ٤٥.

اهمية المناخ الابتكاري:

- تتضح أهمية المناخ الابتكاري للمنظمات، من خلال الأمور التالية:
- ١- تشجيع الموظفين على اكتساب المعرفة وتوزيع وتفسير المعلومات واستدعاء الذاكرة التنظيمية^(٢١).
 - ٢- يحفز العاملين لتعزيز السلوك الابتكاري لديهم مما يشجعهم على تحمل المخاطرة^(٢٢).
 - ٣- وقيام العاملين بأنشاء تصور المعرفي للبيئة عملهم ومشاركة المفاهيم والسياسات فيما بينهم^(٢٣).

ابعاد المناخ الابتكاري :

تعتمد الدراسة الحالية على الأبعاد المتطورة لنموذج(Ekvall)، ويمكن تناول هذه الأبعاد بمزيد من التفصيل على النحو التالي^(٢٤):

(١) الحرية:

يعكس بُعد الحرية مستوى الاستقلال في السلوك الذي يمارسه الموظفون في المؤسسة، وفي مناخ يتسم بقدر كبير من الحرية، يُمنح الموظفون استقلالية لتحديد الكثير من أعمالهم. وهناك تصور بان الموظفين يتمتعون بالاستقلالية والحرية في أداء وظائفهم وانهم قادرون على ممارسة حرية التصرف في انشطتهم اليومية، ومن المتوقع ان يكون الابتكار جزءاً من الوظيفة.

(٢) التحدي والمشاركة:

يتعلق هذا البعد بدرجة مشاركة الموظفين في العمليات اليومية والأهداف والرؤى التنظيمية. ويكون لدى العاملين تصور عن الوظائف أو المهام صعبة. وتعني المستويات العالية من التحدي والمشاركة ان الموظفين لديهم دوافع جوهرية ونشاط وملتزمون بتقديم مساهمات في نجاح المنظمة.

(٣) دعم الفكرة:

يكون دعم الفكرة عن طريق التعامل مع الأفكار الجديدة، بحيث يتم تلقي الأفكار والاقتراحات بطريقة اليقظة والمهنية من قبل الرؤساء والأقران والمرؤوسين. ويستمتع الأفراد الى بعضهم البعض ويشجعون المبادرات. ويتم انشاء إمكانيات لتجربة أفكار جديدة. وعندما يكون دعم الفكرة منخفضاً، يتم فحص الاقتراحات على الفور و اكتشاف مواطن الضعف وماهي العقبات التي ممكن ان تواجهها عند طرحها .

(٤) المرح والفكاهة

ركز بُعد المرح والفكاهة على الدرجة التي يتم بها عرض العفوية والسهولة في مكان العمل. يدل الجو المريح على هذا البعد حيث يمكن رؤية الموظفين وهم يستمتعون في العمل. يُنظر الى بيئة المنظمة على انه بسيط وهادئ. في المناخ المعاكس، تكون بيئة المنظمة صلباً وقاتمًا وخطيراً.

(٥) النقاش:

يشير النقاش الى حدوث لقاءات وخرافات بين وجهات النظر والأفكار والخبرات والمعرفة المختلفة. وفي هذه البيئة، ويطرح الأشخاص الحريصين أفكارهم للنظر فيها ومراجعتها. يمكن غالباً رؤية الموظفين

(21) Orsato, R. J., Barakat, S. R., & de Campos, J. G. F. (2017). Organizational adaptation to climate change: learning to anticipate energy disruptions. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 9, PP. 645–665.

(22) Wang, M.; Yang, T.; Liu, P. (2010). The impact of knowledge sharing and projects complexity on team creativity :An example of information systems development. *J. E Bus.*, 12, PP.73–102.

(23) Fidan, T., & Oztürk, I. (2015). The relationship of the creativity of public and private school teachers to their intrinsic motivation and the school climate for innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, PP.905-914.

(1) Letchumanasamy, R. S. (2013). *The Impact of Transformational Leadership on Organisational Climate for Innovation, Innovative Work Behaviour and Organisational Performance in Governmentlinked Companies* (Doctoral Dissertation, Doctoral thesis), Charles Sturt University, Australia).

وهم يناقشون الآراء المتعارضة، ويتشاركون وجهات نظر متنوعة ويتوقعون ويقبلون الصراع، وفي حالة عدم وجود نقاشات، يتبع الناس انماطاً سلطوية دون مساءلة.

٦ (الصراع:

بعد الصراع هو البعد السلبي الوحيد داخل البناء، ويشير الى وجود توترات شخصية وعاطفية في المنظمة للمجموعات والأفراد، وقد يستأوون من بعضهم البعض عندما يكون مستوى الصراع مرتفعاً. فالمؤامرات والفخاخ وصراعات القوة هي عناصر معتادة في مثل هذه البيئة. وفي الحالة المعاكسة، ويكون لدى الافراد الناضجين الرؤية والحكمة لتحقيق دوافعهم، بينما يكونون قادرين على قبول التنوع والتعامل معه بشكل فعال.

٧ (الثقة والانفتاح:

يشير بُعد الثقة والانفتاح الى درجة الأمان العاطفي في العلاقات، وهناك تصور بان المشاركة يتم تشجيعها ودعمها من خلال التواصل بين الأقران والمشرفين والمرؤوسين. وعندما يكون هناك مستوى من الثقة، يمكن للأفراد ان يكونوا منفتحين بصدق مع بعضهم البعض، ويمكن للموظفين الاعتماد على بعضهم البعض للحصول على الدعم الشخصي، وعندما تكون الثقة مفقودة، يشك الموظفون في بعضهم البعض ويخافون من التعرض للاستغلال.

٨ (المخاطرة

تم تعريف المخاطرة على انها تحمل عدم اليقين في مكان العمل، وهناك تصور بان المنظمة مستعدة لتحمل المخاطر والتعامل مع عدم اليقين والغموض المرتبطين بالمساعي الابتكارية أو الإبداعية. وفي مثل هذه البيئة يمكن اتخاذ مبادرات جديدة جريئة حتى عندما تكون النتائج غير معروفة. وفي حالة تجنب المخاطر التنافسية، يتم اتخاذ الاجراءات المناسبة لها .

٩ (وقت الفكرة:

يرتبط وقت الفكرة بمقدار الوقت الذي يمكن للموظفين استخدامه لتطوير أفكار جديدة. هناك فرص لأخذ الوقت الكافي لاستكشاف وتطوير أفكار جديدة ومناقشة وتنفيذ اقتراحات جديدة. تسمح الجداول الزمنية المرنة للموظفين باستكشاف طرق وبدائل جديدة .

المحور الثالث الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلي قياس أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المناخ الابتكاري بالتطبيق على المستشفيات الحكومية العراقية، وحتى يتسنى للباحث تحقيق ذلك الهدف كان من الضروري وضع مجموعة من الفروض واختبار مدى صحتها، وقد استخدم برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for Social Science والمعروف اختصاراً باسم (SPSS) لإجراء التحليل واختبار مدى صحة الفروض وذلك بعد ترميز وتفريغ الإجابات على قائمة الاستقصاء بجدول البيانات.

١ - نتائج التحليل الإحصائي للفروض

نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول:

ينص هذا الفرض على انه: "يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية على المناخ الابتكاري في المستشفيات محل الدراسة"

وينبثق من هذا الفرض خمسة فروض فرعية:

الفرض الفرعي الأول:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على المناخ الابتكاري.

الفرض الفرعي الثاني:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب على المناخ الابتكاري.

الفرض الفرعي الثالث:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتطوير على المناخ الابتكاري.

الفرض الفرعي الرابع:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم على المناخ الابتكاري.

الفرض الفرعي الخامس:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على المناخ الابتكاري.

جدول (١)

الارتباطات بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية والمناخ الابتكاري

الأبعاد	١	٢	٣	٤	٥	٦
١-تخطيط المسار الوظيفي	1					
٢-التدريب	0.32	1				
٣-التطوير	0.29	0.22	1			
٤-التعلم	0.18	0.30	0.40	1		
٥-إدارة المواهب	0.09	0.17	0.66	0.35	1	
٦-المناخ الابتكاري	0.27	0.32	0.42	0.49	0.58	1

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS دال احصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١**

ويتضح من الجدول السابق مجموعة النتائج التالية:

- يوجد ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد تنمية الموارد البشرية والمناخ الابتكاري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين "تخطيط المسار الوظيفي" المناخ الابتكاري (0.27)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين "التدريب" المناخ الابتكاري (0.32) بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين التطوير " والمناخ الابتكاري (0.42)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين "التعلم" والمناخ الابتكاري (0.49)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين إدارة المواهب والمناخ الابتكاري (0.58) وهذه الارتباطات جميعها ذات دلالة إحصائية بمستوي ثقة ٩٩%.
- بلغ معامل الارتباط الكلي بين متغير تنمية الموارد البشرية والمناخ الابتكاري (0.619) مما يشير لوجود علاقة ايجابية معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- اي انه كلما زادت مقومات تنمية الموارد البشرية كلما توافرت أبعاد المناخ الابتكاري لدى المنظمة .

نتائج التحليل الاحصائي للفرض الثاني :

توجد اختلافات جوهرية بين ادراك العاملين بالمؤسسات محل الدراسة لابعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع ، العمر ، الدرجة الوظيفية ، سنوات الخبرة).

أ. حسب النوع:

لقياس التباين اي مدى الاتفاق والاختلاف بين العاملين (بحسب النوع) في الآراء حول أبعاد تنمية

الموارد البشرية ، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test).

جدول (٢)

قياس التباين (بحسب فئات النوع) في الآراء حول أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية

الأبعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	مستوى المعنوية
تخطيط المسار الوظيفي	ذكر	119.70	0.93
	انثى	120.58	
التدريب	ذكر	121.44	0.65
	انثى	117.25	
التطوير	ذكر	119.33	0.83
	انثى	121.29	
التعلم	ذكر	117.44	0.43
	انثى	124.90	
ادارة المواهب	ذكر	117.96	0.53
	انثى	123.90	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول السابق انه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في إدراك الذكور والاناث للقيادة الأصيلة وأبعدها (تخطيط المسار الوظيفي ، التدريب ، التطوير ، التعلم ، ادارة المواهب) حيث كان مستوي المعنوية جميعاً أكبر من القيمة (٠,٠٥).

ب. حسب العمر:

لقياس التباين بين العاملين (بحسب العمر) في الآراء حول أبعاد تنمية استراتيجية الموارد البشرية، تم استخدام اختبار كروسكال والاس kruskal-wallis .

جدول (٣)

قياس التباين (بحسب العمر) في الآراء حول أبعاد القيادة الأصيلة

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
تخطيط المسار الوظيفي	أقل من ٣٠ سنة	109.71	٧,٠٣	٠,٠٧
	من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة	102.57		
	من ٤٠ الى أقل من ٥٠ سنة	129.83		
	من ٥٠ سنة فأكثر	126.84		
التدريب	أقل من ٣٠ سنة	127.17	٢,٣٢	٠,٥١
	من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة	109.37		
	من ٤٠ الى أقل من ٥٠ سنة	124.02		
	من ٥٠ سنة فأكثر	123.99		
التطوير	أقل من ٣٠ سنة	147.63	٥,٩٢	٠,١٢
	من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة	121.17		
	من ٤٠ الى أقل من ٥٠ سنة	128.67		

مستوى المعنوية	قيمة كا تربيع	المتوسط الرتبي	الفئات	الابعاد
		107.62	من ٥٠ سنة فأكثر	التعلم
٠,١٧	٥,٠٣	131.83	أقل من ٣٠ سنة	
		109.96	من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة	
		133.26	من ٤٠ الى أقل من ٥٠ سنة	
		114.81	من ٥٠ سنة فأكثر	
٠,١١	٦,١٤	134.00	أقل من ٣٠ سنة	ادارة المواهب
		107.16	من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة	
		133.98	من ٤٠ الى أقل من ٥٠ سنة	
		116.12	من ٥٠ سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق انه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الفئات العمرية المختلفة في إدراك استراتيجية تنمية الموارد البشرية (تخطيط المسار الوظيفي ، التدريب ، التطوير ، التعلم، ادارة المواهب) حيث كان مستوي المعنوية جميعاً أكبر من القيمة (٠,٠٥).

ج. حسب المؤهل العلمي:

لقياس التباين بين العاملين (بحسب المؤهل العلمي) في الآراء حول أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ، تم استخدام اختبار كروسكال والاس kruskal-wallis.

جدول (٤)

قياس التباين (بحسب المؤهل العلمي) في الآراء حول أبعاد القيادة الأصيلة

مستوى المعنوية	قيمة كا تربيع	المتوسط الرتبي	الفئات	الابعاد
٠,٨١	٠,٩٦	127.61	مؤهل متوسط	تخطيط المسار الوظيفي
		126.89	مؤهل فوق متوسط	
		118.71	مؤهل جامعي	
		113.22	دراسات عليا	
٠,٤٩	٢,٣٨	128.66	مؤهل متوسط	التدريب
		120.71	مؤهل فوق متوسط	
		121.12	مؤهل جامعي	
		103.05	دراسات عليا	
٠,٣٧	٣,١٣	125.99	مؤهل متوسط	التطوير
		93.87	مؤهل فوق متوسط	
		121.37	مؤهل جامعي	
		122.55	دراسات عليا	
٠,١٥	٥,٣٩	136.87	مؤهل متوسط	التعلم

مستوى المعنوية	قيمة كا تربيع	المتوسط الرتبي	الفئات	الابعاد
		128.95	مؤهل فوق متوسط	
		119.20	مؤهل جامعي	
		98.07	دراسات عليا	
٠,٣٩	٢,٩٥	132.91	مؤهل متوسط	ادارة المواهب
		121.95	مؤهل فوق متوسط	
		119.99	مؤهل جامعي	
		103.21	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق انه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة بحسب المؤهل العلمي في إدراك استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأبعادها الأربعة (تخطيط المسار الوظيفي، التدريب، التطوير، التعلم، ادارة المواهب) حيث كان مستوي المعنوية جميعاً أكبر من القيمة (٠,٠٥).

مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الرئيسي الثاني وهو: توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك مفردات العينة بالمجتمع محل الدراسة لأبعاد تنمية الموارد البشرية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، العمر، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة).

٢- نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثالث:

توجد اختلافات جوهرية بين ادراك العاملين بالمؤسسات محل الدراسة لابعاد المناخ الابتكاري وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة).
أ. حسب النوع:

لقياس التباين اي مدى الاتفاق والاختلاف بين العاملين (بحسب النوع) في الآراء حول أبعاد المناخ الابتكاري، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test).

جدول (٥)

قياس التباين (بحسب فئات النوع) في الآراء حول المناخ الابتكاري

مستوى المعنوية	المتوسط الرتبي	الفئات	الابعاد
0.71	121.18	ذكر	المناخ الابتكاري
	117.74	انثى	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول السابق انه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك الذكور والاناث للمناخ الابتكاري وابعاده حيث كان مستوي المعنوية جميعاً أكبر من القيمة (٠,٠٥).
ب. حسب العمر:

لقياس التباين بين العاملين (بحسب العمر) في الآراء حول أبعاد المناخ الابتكاري، تم استخدام اختبار كروسكال والاس kruskal-wallis.

جدول (٦)

قياس التباين (بحسب العمر) في الآراء حول المناخ الابتكاري

مستوى المعنوية	قيمة كا تربيع	المتوسط الرتبى	الفئات	الابعاد
٠,٦٨	١,٥٣	121.25	أقل من ٣٠ سنة	المناخ الابتكاري
		112.82	من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة	
		118.82	من ٤٠ الى أقل من ٥٠ سنة	
		126.59	من ٥٠ سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق انه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك الفئات العمرية المختلفة المناخ الابتكاري حيث كان مستوي المعنوية جميعاً أكبر من القيمة (٠,٠٥).

ج. حسب المؤهل العلمي:

لقياس التباين بين العاملين (بحسب المؤهل العلمي) في الآراء حول أبعاد المناخ الابتكاري ، تم استخدام اختبار كروسكال والاس kruskal-wallis.

جدول (٧)

قياس التباين (بحسب المؤهل العلمي) في الآراء حول أبعاد المناخ الابتكاري

مستوى المعنوية	قيمة كا تربيع	المتوسط الرتبى	الفئات	الابعاد
٠,١٦	٥,١٦	128.40	مؤهل متوسط	المناخ الابتكاري
		86.37	مؤهل فوق متوسط	
		121.66	مؤهل جامعي	
		122.97	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق انه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة بحسب المؤهل العلمي في ادراكهم حول المناخ الابتكاري حيث كان مستوي المعنوية جميعاً أكبر من القيمة (٠,٠٥).

مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الرئيسي الثالث توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك مفردات العينة بالمجتمع محل الدراسة لأبعاد المناخ الابتكاري فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع ، العمر، الدرجة الوظيفية ، سنوات الخبرة).

توصيات الدراسة:

في ضوء الإطار النظري للدراسة وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات تتمثل توصيات الدراسة فيما يلي:

جدول (٨)

توصيات الدراسة

آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	الفرضية
<ul style="list-style-type: none"> ■ مشاركة كافة العاملين في تخطيط المسار الوظيفي لهم. ■ تحديد واضح لرؤية ورسالة المؤسسة فيما يتعلق بسياسة تخطيط الموارد البشرية. ■ القيام بتحديد الاهداف الاستراتيجية لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين . ■ تحديد قدرات ومهارات العاملين بدقة للتخطيط بدقة للمسار الوظيفي لهم . ■ تحديد رغبات العاملين من منظماتهم خلال مسارهم الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الادارة العليا. ■ مجلس الادارة . ■ مديري الموارد البشرية . 	<ul style="list-style-type: none"> الاهتمام بعملية تخطيط المسار الوظيفي . 	استراتيجية تنمية الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ■ تحديد الاهداف الاستراتيجية للتدريب على مستوى المنظمة . ■ وضع الخطط التدريبية بناءً على تحديد الاحتياجات الفعلية للعاملين . ■ تحليل الاحتياجات التدريبية بناءً على متطلبات المسار الوظيفي . ■ الاهتمام بتحليل وتوصيف الوظائف وتوصيفها بشكل دقيق ومحدد وفق كل وظيفة من الأنشطة . ■ الاهتمام بقياس نتائج التدريب الذي حصل عليه كل موظف . 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الادارة العليا. ■ مديري الادارة العليا . ■ رؤساء الأقسام . ■ مديري ادارة الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> الاهتمام باستراتيجية التدريب 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ عقد جلسات نقاش جماعية بين العاملين والادارة لمناقشة كافة الجوانب المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتطوير. ■ وضع اهداف استراتيجية على مستوى المنظمة للتطوير بما يحقق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. ■ الاهتمام بنشر خريطة التطوير على مستوى المنظمة بما يحقق اهدافه الاستراتيجية . 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الادارة العليا . ■ رؤساء الأقسام . ■ شئون العاملين (ادارة الموارد البشرية). ■ مديري الادارات العليا. 	<ul style="list-style-type: none"> استراتيجية التطوير 	

آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	الفرضية
<ul style="list-style-type: none"> وضع خطط استراتيجية للتطوير وسيناريوهات التطوير خلال الفترات المتوقعة لها. تحديد نماذج وطرق قياس التطوير بشكل دقيق . 			
<ul style="list-style-type: none"> عمل برامج تدريبية للعاملين لتعريفهم بأهمية التعلم . تدريب العاملين على كيفية نشر التعلم عبر المنظمة. وضع مكافآت تشجيعية للأفراد الذين يعملون بشكل جيد ويحققون مخرجات التعلم . وضع نظام مكافآت للأفراد اللذين يعملون في فرق عمل متميزة وينشرون التعلم بين العاملين . 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا. شئون العاملين (إدارة الموارد البشرية). مديري الإدارة العليا . 	التعلم	
<ul style="list-style-type: none"> تحديد استراتيجية إدارة المواهب على مستوى المنظمة. تحديد خطط استراتيجية لاكتشاف المواهب على مستوى المنظمة . وضع برامج للمتميزين في وظائفهم . وضع الميزانيات اللازمة لاكتشاف واستغلال المتميزين واصحاب المواهب الخاصة . 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا. مديري الإدارات . * شئون العاملين (إدارة الموارد البشرية). 	إدارة المواهب	
<ul style="list-style-type: none"> عمل جلسات مناقشات حرة بين المديرين والعاملين بشكل مستمر. نشر ثقافة الابتكار والابداع بين العاملين. وضع مكافآت تشجيعية للأفراد الذين يقدمون أفكاراً ابتكارية. وضع نظم للإدارة تشجع العاملين على المبادرة والابداع في العمل. الاهتمام بقياس المخاطرة بكافة المبادرات المطروحة بشكل مستمر. نشر ثقافة الابتكار والابداع بين العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا . شئون العاملين (إدارة الموارد البشرية). مديري الإدارة . 	تحسين مقومات المناخ الابتكاري	تحفيز المناخ الابتكاري
<ul style="list-style-type: none"> عمل جلسات مناقشات حرة بين المديرين والعاملين لشرح مقومات استراتيجية تنمية الموارد البشرية. نشر ثقافة التنمية بين المديرين والعاملين بالمنظمة . 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا . شئون العاملين (إدارة الموارد البشرية). مديري الإدارة . 	فهم وادراك مقومات استراتيجية تنمية الموارد	ادراك العاملين نحو استراتيجيات التنمية البشرية

آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	الفرضية
<ul style="list-style-type: none"> ■ تعريف العاملين بأهداف التنمية البشرية على مستوى المنظمة. 		البشرية	
<ul style="list-style-type: none"> ■ عمل جلسات مناقشات حرة بين المديرين والعاملين لشرح عناصر المناخ الابتكاري. ■ نشر ثقافة الابتكار والابداع بين المديرين والعاملين بالمنظمة . ■ تشجيع العاملين على الابتكار وطرح المبادرات . 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الادارة العليا . ■ شئون العاملين (ادارة الموارد البشرية). ■ مديري الادارة . 	<ul style="list-style-type: none"> فهم وادراك عناصر المناخ الابتكاري 	<ul style="list-style-type: none"> ادراك العاملين نحو المناخ الابتكاري

بحوث مستقبلية مقترحة:

نظراً لأن البحث في مجال الدراسة كان وما زال من المجالات الهامة سواء من الناحية الأكاديمية أو من الناحية العلمية وانه يمثل امتداداً للمجهودات العلمية التي تمت في هذا المجال، وفي ضوء إطلاع الباحث على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وفي ضوء ما اقترحه بعض الباحثين الذين قاموا بدراسة تلك المتغيرات تقترح الباحث بعض الدراسات المستقبلية:

- ١- إمكانية إجراء هذه الدراسة بالتطبيق على قطاعات أخرى مختلفة صناعية او خدمية .
- ٢- دراسة أثر الانماط القيادية على فعالية استراتيجيات التنمية البشرية.
- ٣- اثر استراتيجية الموارد البشرية على فعالية ادارة المواهب .

المراجع:

- (١) الهميسات ، معن & البشابشة، سامر عبد المجيد،(٢٠٢١)، أثر التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية ، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث الادارية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة عمان العربية، المجلد ٥، العدد ١، السعودية .
- (٢) عبد الوهاب، محمود اسامة، (٢٠٢٠)، دور تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحفيز السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، العدد ٦٩، العراق .
- (٣) احمد، محمد سعيد، (٢٠١٩)، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة علة شركة العربي للتجارة والصناعة)، رسالة ماجستير .
- (٤) جاسم، رغد هاشم، (٢٠١٨)، دور تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية .
- (٥) المطلق، نايف سليمان، (٢٠٢١)، التحول الاستراتيجي لممارسات ادارة الموارد البشرية وفق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية. الرياض، السعودية: مركز الدراسات والبحوث بكلية الملك فهد الأمنية.
- (٦) مصطفى، أمل محمد (٢٠٢٠)، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس، مجلة بحوث الشرق الأوسط .
- (٧) رجم، خالد، بن عباد، محمد سمير، (٢٠٢٠)، تشخيص واقع المكانة الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات النفطية من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، كجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد ٢١، العدد ١ .
- (٨) كاظم، زينب كامل، فضلي، ايمان حسين، (٢٠٢٠)، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لقسم التفتيش / دائرة صحة الرصافة، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الأول، العدد ١ .
- (٩) الطعان، حاتم فارس، (٢٠٢٠)، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدنانير، العدد ٣ .
- (١٠) حماد، محمد حامد محمود، (٢٠٢٠)، توسيط المناخ الابتكاري في العلاقة بين القيادة التكميلية المركبة والأداء الوظيفي بالتطبيق على شركتي الكهرباء بالدلتا، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر .
- (١١) مصلح، ندى ابراهيم ، (٢٠١٨)، التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراف الوظيفي ، رسالة ماجستير غير ماجستير غير منشورة ،جامعة الازهر ، غزة .
- (١٢) مصطفى، أمل محمد، (٢٠٢٠)، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عي شمس، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس – مركز بحوث الشرق الأوسط، المجلد والعدد ٥٧ .
- (١٣) الطنطاوي، عفت مصطفى، (٢٠٢٠)، المناهج مفهوما وأسس بنائها وعناصرها وتنظيماتها، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، طبعة ٣ .
- (١٤) الطراونة ، عمر، (٢٠١٧)، الادارة الاحترافية للموارد البشرية ، دار البداية، عمان، الطبعة ٢ .
- (١٥) زيادة، رانية محمد محمود، (٢٠٢١)، دور نظام ادارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي أبها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، جامعة الملك خالد .

- (16) Moolenaar, N. M., Daly, A. J., Cornelissen, F., Liou, Y. H., Caillier, S., Riordan, R., & Cohen, N. A. (2014). Linked to innovation: Shaping an innovative climate through network intentionality and educators' social network position. *Journal of educational change*, 15(2) .
- (17) Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Ahmad, N., & Majeed, A. (2019). How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis. *Sustainability*, 11(3) .
- (18) Man, M.M.K., (2020), "Human Resource Development Requirements in Industrial Revolution 4.0", Turkmenoglu, M.A. and Cicek, B. (Ed.) *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*, Emerald Publishing Limited.
- (19) Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Ahmad, N., & Majeed, A. (2019). How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis. *Sustainability*, 11(3) .
- (20) Hlynska, A. (2016). the essence of creative potential of organization in the context of providing its economic security. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(20) .
- (21) Orsato, R.J., Barakat, S.R. & de Campos, J. G. F. (2017). Organizational adaptation to climate change: learning to anticipate energy disruptions. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*. 9 .
- (22) Wang, M.; Yang, T.; Liu, P. (2010). The impact of knowledge sharing and projects complexity on team creativity: An example of information systems development. *J. E Bus.*, 12 .
- (23) Fidan, T., & Oztürk, I. (2015). The relationship of the creativity of public and private school teachers to their intrinsic motivation and the school climate for innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195 .
- (24) Letchumanasamy, R.S. (2013). *The Impact of Transformational Leadership on Organisational Climate for Innovation, Innovative Work Behaviour and Organizational Performance in Government linked Companies* (Doctoral Dissertation, Doctoral thesis), Charles Sturt University, Australia).