

ممارسات تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الابتكار التنظيمي

بالجامعات المصرية خلال تفشي وباء كورونا المستجد

Human Resource Development Practices and Their Effect on Organizational Innovation at Egypt Universities during COVID-19 Pandemic Outbreak

د / عبير عباس عبدالحميد عباس

مدرس بقسم ادارة الاعمال بمعهد اكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا

ملخص البحث

بناءً على مبادئ الرؤى القائمة على المعرفة ورأس المال الفكري، يهدف البحث الحالي إلى اختبار تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية (التموية، والبنائية، والتعاونية) على عوامل الابتكار التنظيمي (السرعة والجودة) في الجامعات المصرية، وفحص مدى وجود فروق معنوية بين الجامعات الحكومية والخاصة في مستوى الابتكار التنظيمي.

ووفقاً لذلك، تبنت الباحثة منهجية البحث الاستنتاجي الوصفي ذات المقطع العرضي لاختبار فروض البحث المشتقة من النظرية والجدال العلمي في الأدبيات ذات الصلة، وقياس المتغيرات وتصميمها على مقياس ليكرت في قائمة الاستقصاء المهيكلة واستخدامها لجمع البيانات من عينة حصرية (٢٦٣) مفردة من القادة والمديرين بالجامعات المصرية بمعدل استجابة (٦٨٪).

وبناءً على ما تقدم، أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات التتموية والبنائية والتعاونية لتنمية الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية، وتفسر (٥٥٪) من سرعة الابتكار و(٧٥٪) من جودة الابتكار بها. كما أوضحت النتائج أن أهم ممارسات تنمية الموارد

البشرية تأثيراً على قدرات الابتكار الممارسات التنموية، حيث بلغ معامل تأثيرها المعياري (٠,٣٦) على سرعة الابتكار، وكانت الممارسات التعاونية أهم ممارسات تنمية الموارد البشرية تأثيراً على فعالية نتائج الابتكار التنافسية بمعامل تأثير معياري (٠,٤٧) على جودة الابتكار التنظيمي. بينما لم تدعم نتائج البحث التأثير الايجابي للممارسات البنائية لتنمية الموارد البشرية على جودة الابتكار، كما ثبت ضعف تأثيرها المعياري (٠,١٣) أيضاً على سرعة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية. علاوة على ذلك خلصت نتائج البحث إلى تميز الجامعات الخاصة على الحكومية في مستوى قدرات وفعالية الابتكار، ودعمت النتائج الفروق المعنوية بينهما وبخاصة في مستوى السرعة في توليد أفكار وإطلاق خدمة جديدة، والعمل بشكل أفضل لتحسين العمليات والإدارة مقارنة بالمنافس.

الكلمات الدالة:

تنمية الموارد البشرية، الممارسات التنموية للموارد البشرية، الممارسات البنائية لتنمية الموارد البشرية، الممارسات التعاونية لتنمية الموارد البشرية، الابتكار التنظيمي، سرعة الابتكار، جودة الابتكار، الجامعات المصرية، وباء كورونا المستجد

Research Abstract

Drawing on knowledge based- and intellectual capital-based views, this research aims to examine the impact of human resource development practices (developmental, constructive and collaborative HRD practices) on factors of organizational innovation (speed and quality) at Egyptian universities, and investigate the extent to which there are differences between public and private universities in organizational innovation.

Accordingly, the research adopted a deductive descriptive research methodology with cross-sectional design for testing hypotheses derived from theory and debates in the relevant literature, measuring research variables and designing them on

Likert scale in structured questionnaire for data collection from a quota sample of (263) units from leaders and managers in Egyptian universities with response rate (68.5%).

Consequently, the results indicated that developmental, constructive and collaborative HRD practices have significantly positive effect on organizational innovation at Egyptian universities; as they explain (55%) R^2 of innovation speed and (75%) of innovation quality. The most important practices effects on innovation speed are developmental practices with standard effect estimated coefficient (0.36), and collaborative practices are the most important practices effect with standard estimated coefficient (0.47) on innovation quality.

While, the results don't support the effect of constructive HRD practices on innovation quality, as well as, its weak effects (0.13) on innovation speed at Egyptian universities are confirmed. Moreover, results concluded that the level of innovation capability and effectiveness is exceeding in private universities compared with public universities, and the research results significantly supported the differences between them in the level of speed in new idea generation and new service launch, and do the best in processes and management improvement vs. competitors.

Key Words:

Human resource development-Developmental HRD practices-Constructive HRD practices-Collaborative HRD practices-Organizational innovation-Innovation speed-Innovation quality-Egyptian universities-COVID-19

١/ مقدمة

لقد فرضت الظروف والتغيرات الطارئة في بيئة الأعمال - وبخاصة الخدمية التعليمية - من تفشي وباء كورونا المستجد COVID-19 وما استلزمه من تطبيق إجراءات الوقاية وإحلال أساليب وتطبيقات التكنولوجيا الحديثة في العمليات والأنشطة الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي، مما

ألقى بالكثير من الأعباء على عاتق القادة والمسؤولين بها لإعادة هيكلة عملياتها والاستفادة من مواردها لغرض التكيف مع التغييرات والتحديات العالمية (Alizadeh et al., 2021; Mikolajczyk, 2021).

وفي ضوء ذلك، أدرك الممارسون والباحثون بشكل متزايد أهمية الابتكار باعتباره أقوى سلاح للنجاح التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية (Hwang et al., 2020)؛ علاوة على أنه أحد الاستراتيجيات التنظيمية الأساسية لتعزيز الاستدامة والتنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية سريعة التغيير (Ghasemzadeh et al., 2019).

ونظراً لهذه الأهمية للابتكار، ما زال الباحثون يدرسون كيفية تحسين الابتكار في المنظمات (Ode & Ayavoo, 2019). وفي ظل الاقتصاديات المركزة بشكل متزايد على صناعة الخدمات (كالتعليم العالي) تركز معظم الدراسات على رؤية محدودة للابتكار وأهمها الابتكار التكنولوجي، في حين يُمكن أن ينشأ الابتكار من مجموعة من الخدمات الجديدة والأساليب والأفراد والمداخل الجديدة (Chen et al., 2016).

هذا، وتعد الموارد البشرية في المنظمة موارد لها تأثير خاص وفاعل على نجاح المنظمة ووضعها التنافسي. ويتطلب تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الأفراد تفكيراً واعياً في العمليات التي تؤثر على هذه الموارد. لذا فإن ممارسات تنمية الموارد البشرية هي برامج تم تصميمها وتنفيذها لتحسين قدرات الموظفين، من أجل العمل بشكل فعال وتلبية توقعات الأداء (Otoo & Mishra, 2018; Sung & Choi, 2014).

وجديرٌ بالذكر أن هذه الاضطرابات والأحداث والتطور التكنولوجي ألقت بآثارها على اتجاهات وأساليب تنمية الموارد البشرية، ولم تعد تنمية رأس المال البشري مجرد مجموعة من الأنشطة المنظمة المستندة إلى الوقت والهادفة إلى تغيير السلوك، ولكن التحول من التدريب الرسمي إلى تشكيل

ثقافة التنمية وتشجيع التعلم والتعليم وإعادة التعلم في سياق العمل (Mikolajczyk, 2021; Saks, 2021).

وبالرغم من وجود الدعم التطبيقي لأهمية تنمية الموارد البشرية (Garavan et al., 2019)، إلا أن هناك أدلة قليلة حول ما إذا كانت ممارسات تنمية الموارد البشرية تُحسن الأداء التنظيمي، كما أن هناك القليل من المعرفة عن كيفية خلق القيمة للمنظمات من خلال ممارسات معينة لتنمية الموارد البشرية (Chen et al., 2021). ويستلزم التحقيق في علاقة ممارسات تنمية الموارد البشرية بالابتكار التي ما زالت غير مكتشفة في أدبيات الإدارة (Easa, & El Orra, 2020; Sheehan, 2015).

وبناءً على ما تقدم، يسعى البحث الحالي إلى اختبار العلاقة التأثيرية بين ممارسات تنمية الموارد البشرية والابتكار التنظيمي، وفحص مدى وجود فروق معنوية بين الجامعات الحكومية والخاصة في مستوى الابتكار التنظيمي الذي يمكن أن تعززه تلك الممارسات في سياق مؤسسات التعليم العالي المصرية.

٢/مراجعة الدراسات السابقة

٢/١ دراسات تناولت ممارسات تنمية الموارد البشرية

يقوم الأفراد من خلال مبادرات تنمية الموارد البشرية بإحداث التغيير من خلال التدريب والتنمية التي تهدف إلى تحسين التعلم الفردي والتنظيمي من أجل التأثير على الأداء التنظيمي. لذا، فإن تنمية الموارد البشرية لها أهمية خاصة في زيادة رأس المال البشري ورأس المال الفكري للمنظمة (Shaari et al., 2018).

وفي ضوء مراجعة الأدبيات يتضح أن هناك العديد من التعريفات المقترحة لتنمية الموارد البشرية HRD، كما يلاحظ أن تنمية الموارد البشرية لا تتمتع بتعريف فريد متفق عليه بين الباحثين. واستنتجت وجهة النظر

القائمة على التعلم the learning-based view أن تنمية الموارد البشرية يجب أن تطور الأفراد الذين يساهمون في الازدهار التنظيمي (Aris et al., 2019a).

ويُقصد بتنمية الموارد البشرية عملية لتطوير وإطلاق العنان للخبرات لتحسين أداء الأفراد وفرق العمل والعمليات والأداء التنظيمي (Swanson & Holton, 2011).

وتُعرّف بأنها "مزيج من التعلم المنظم وغير المنظم والأنشطة القائمة على الأداء تعمل على تطوير الكفاءة الفردية والتنظيمية والقدرة على التعامل مع التغيير وإدارته بنجاح" (Simonds & Pederson, 2006; Potnuru & Sahoo, 2016).

كما تُعرّف أيضاً من منظور تنظيمي أكثر دقة بأنها "وظيفة للتعلم والتعليم والتدريب والتنمية للمورد البشري الذي تم اختياره واستقطابه لضمان والمساعدة في تطوير كفاءاته الأساسية" (Khan et al., 2012).

وفي تعريف يركز على إحداث التغييرات السلوكية من خلال عملية التعلم، عرّفت تنمية الموارد البشرية بأنها "سلسلة من الأنشطة المنظمة يتم إجرائها خلال فترة زمنية معينة وتصميمها لعمل تغيير سلوكي للموظفين" (Alizadeh et al., 2020).

ويقصد بممارسات تنمية الموارد البشرية البرامج المصممة للتوجه الاستراتيجي للعملية التنظيمية من أجل إدارة تنمية الموارد البشرية للمساهمة في النجاح الشامل للمنظمة عن طريق تعزيز قدرات موظفيها والانتاجية والكفاءة وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة (Haslinda, 2009; Werner & DeSimone, 2006).

وتُعرّف ممارسات تنمية الموارد البشرية أيضاً بأنها الممارسات التي تطور في تغيير الأفراد من خلال إعادة تشكيلهم فيما يتعلق باحتياجات

ورغبات المنظمة. وبالتالي فهي استراتيجية لتحقيق أهداف وغايات التطوير التنظيمي (Hassan et al., 2019).

هذا، ولقد أصبحت تنمية الموارد البشرية أكثر اهتماماً باستخدام التعلم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي لإنشاء رأس مال بشري على دراية وكفاءة ورشاقة، بينما ينصب التركيز الرئيسي لإدارة الموارد البشرية على الكفاءات الأساسية للمنظمات والتطوير التنظيمي الذي يتعامل مع التحول التنظيمي (Alizadeh et al., 2020; Ruona & Gibson, 2014).

وفيما يتعلق بقياس تنمية الموارد البشرية، اقتصر البعض على ممارسات فردية أبرزها التدريب والتنمية باعتباره عنصراً حيوياً ووظيفة لتطوير القدرات الأساسية والمهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق الموظفين لمسئولياتهم وتوقعات الأداء المطلوبة (Aris et al., 2019b; Rana & Kundu, 2021).

غير أن ممارسات تنمية الموارد البشرية تشمل إضافة للتدريب والتنمية، وظائف أخرى كالتطوير التنظيمي، وتنمية المسار المهني؛ والتي تُعد أدوات استراتيجية جوهرية تستخدمها المنظمات لتحسين أداء الأفراد وفرق العمل والفعالية التنظيمية (Kura et al., 2019; Potnuru & Sahoo, 2016; Wang & McLean, 2007).

وفي أطر أخرى، تتضمن تنمية الموارد البشرية ممارسات التدريب والتنمية، وتنمية المسار المهني، وتقييم أو إدارة الأداء، والتعويضات، والتنمية الإدارية والتنظيمية التي تعزز قدرات الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي (Otoo & Mishra, 2018; Yuvaraj & Mulugeta, 2013).

هذا، ووفقاً للرؤية القائمة على الموارد resource-based view والرؤية القائمة على المعرفة knowledge-based view للمنظمة فإن

النجاح التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة طويلة الأجل في بيئة الأعمال المعقدة الديناميكية يتوقف إلى حد كبير على الاستخدام الفعال للموارد التنظيمية القائمة على المعرفة (Costa & Monteiro, 2016; Rehman & Iqbal, 2020).

ووفقاً للرؤية الأكثر تطوراً القائمة على رأس المال الفكري Intellectual capital-based view للمنظمة، فإنه يُفترض أن ممارسات تنمية الموارد البشرية تتعلق بتنمية موارد المعرفة المتمثلة في رأس المال البشري (المهارات والقدرات الفردية)، ورأس المال الاجتماعي (أي الشبكات الاجتماعية والعلاقات بين الأفراد) ورأس المال التنظيمي (أي نظم إدارة المعرفة) ولا تقتصر فقط على الأولى التقليدية في الأدبيات (Alagaraja, 2013; Chen et al., 2021).

وبناءً عليه، تشمل تنمية الموارد البشرية ثلاثة مجموعات من الممارسات أو الأبعاد هي الممارسات التنموية، والبنائية، والتعاونية لتنمية الموارد البشرية (Chen et al., 2021; Holton & Yamkovenko, 2008; Nieves & Haller, 2014; Simsek & Heavey, 2011; Yamao et al., 2009). ويمكن عرض نبذة مختصرة عن تلك الممارسات كالتالي:

١) الممارسات التنموية للموارد البشرية HRD Developmental:

وتعني الأنشطة التنظيمية التي توفر فرص التدريب والتنمية الشاملة للموظفين الأفراد وتعزز معرفتهم وسلوكهم الساعي إلى اكتساب المهارات والقدرات والمعرفة. وهي بهذا المعنى تركز على تنمية خبرة الموظفين من خلال أنشطة التدريب والتنمية.

٢) الممارسات البنائية لتنمية الموارد البشرية HRD Constructive:

وتشير إلى الأنشطة التنظيمية التي تعكس المعرفة المدونة والمخزنة في قواعد البيانات التنظيمية والكتيبات وإجراءات التشغيل القياسية والثقافة

التنظيمية. وتركز على التعلم التنظيمي وما يعزز من نظم وثقافة وروتين غير رسمي في المنظمة.

٣) الممارسات التعاونية لتنمية الموارد البشرية Collaborative

HRD: وتُعرف على أنها أنشطة تنمية الموارد البشرية التي تسهل التفاعلات والتعاون والعلاقات بين أعضاء المنظمة. وتركز هذه الأنشطة التنظيمية على جانب مشاركة وتبادل المعرفة.

وبناءً على ما تقدم، يركز البحث الحالي على هذه الممارسات الثلاثة لتنمية الموارد البشرية في دراسة تأثيرها على عوامل الابتكار التنظيمي لغرض توضيح القيمة المضافة الاستراتيجية لهذه الممارسات في الجامعات المصرية موضوع البحث، ونظراً لمناسبتها مع أهداف البحث الحالي وتوافقها مع المقاييس التي تناولتها الدراسات ذات الصلة بالبحث الحالي في مجال إدارة الموارد البشرية.

٢/٢ دراسات تناولت الابتكار التنظيمي

يُعد الابتكار موضوع بحث واسع، وكثيراً ما يتم تحديد أنواع مختلفة من الابتكار، فضلاً عن المراحل المختلفة لعملية الابتكار والمستويات المتنوعة من التحليل. كما يُمكن أن يتعلق الابتكار بالقدرة التنظيمية، لأنه يُعد سلوك يستخدم الموارد مع قدرات جديدة لخلق القيمة (Yang et al., 2009).

ومن ثَمَّ، يُعرّف الابتكار كقدرة تنظيمية على أنه "القدرة على التحويل المستمر للمعرفة والأفكار إلى منتجات وعمليات ونظم جديدة تعود بالمنفعة على المنظمة وأصحاب المصلحة" (Lawson & Samson, 2001).

ووفقاً لهذا التعريف السابق، فإنه يمكن أن يكون الابتكار منتج أو خدمة جديدة، تكنولوجيا عملية إنتاج جديدة، هيكل أو نظام اداري جديد، أو خطة أو برنامج جديد يتعلق بأعضاء المنظمة (Damanpour et al., 2009).

هذا، وتُعد قدرة المنظمة على الابتكار واحدة من السمات الرئيسية للمنظمات التنافسية والديناميكية والمتقدمة (Chen et al., 2018; Dickel & Moura, 2016). ونظراً لأهمية الابتكار بالنسبة للمنظمات، ما زال الباحثون يدرسون أساليب فهم كيفية تحسين الابتكار في المنظمات (Ode & Ayavoo, 2019).

كما يعتبر ابتكار الخدمة طريقة جوهرية للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمات في ظل الاقتصاد المرتكز بشكل متزايد على صناعة الخدمات؛ وبالرغم من ذلك فإن معظم الدراسات السابقة لها رؤية محدودة على الابتكار في صناعة الخدمات، مع التركيز بشكل أكبر على الابتكار التكنولوجي (Chen et al., 2016; Hertog et al., 2010; Jiang et al., 2012).

وبشكل أكثر شمولاً، عُرِف الابتكار بأنه التنفيذ المتعمد أو تقديم أفكار أو إجراءات أو عمليات أو منتجات جديدة مصممة لتحسين الفرد أو المجموعة أو المنظمة أو المجتمع ككل. (Camisón & Villar-López, 2014)؛ وهذه الصياغة الخاصة للابتكار تميزه عن الإبداع كونه نشاط مخطط أو مقصود وأداة قيمة تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها عندما تقبل الأدوات والاستراتيجيات اليومية في النجاح (Khedhaouria & Jamal, 2015).

ومن ثمّ، يمكن أن تتراوح درجة ابتكار الخدمة من ابتكار جديد تماماً أو خدمة نتيجة لتحسين طفيف أو تزايد. كما يتمثل الابتكار في تحسين الأداء وتقوية القدرة التنافسية، فقد لوحظ أن الابتكار في الخدمات يُمكن المنظمة من تعزيز قدرات التعلم واتجاهات السوق التي يمكن أن تعزز الأداء التنظيمي (Chen et al., 2016).

ومن بين العديد من أنماط الابتكار في الأدبيات، هناك ثلاثة أنواع على أكبر قدر من الاهتمام: الابتكار الإداري والتقني، وابتكار المنتج والعملية، والابتكار الجذري والترايدي. ويتم اختبار خمسة أبعاد للابتكار هي: ابتكار المنتج، ابتكار السوق، ابتكار العملية، والابتكار السلوكي، والابتكار الاستراتيجي (Wang & Ahmed, 2004).

وفي ذات السياق يتبنى البعض مفهوماً واسعاً للابتكار يركز على أربعة أبعاد فقط هي ابتكار المنتج، وابتكار العملية، والابتكار التسويقي، والابتكار التنظيمي (Migdadi, 2020). وعلى الرغم من وجود العديد من تصنيفات الابتكار، إلا أن البعض يُفضل التركيز على جانبين للابتكار هما: سرعة الابتكار، وجودة الابتكار. ولم يبدأ الباحثون إلا مؤخراً في التحقيق في محددات سرعة وجودة الابتكار في سياق المنظمات الخدمية (Iqbal et al., 2019; Iqbal, 2021).

ويركز البحث الضوء على هذين البعدين البارزين في أدبيات الإدارة، وهما سرعة الابتكار وجودة الابتكار، وفيما يلي نبذة مختصرة عن كليهما:

(١) سرعة الابتكار Innovation Speed

تشير سرعة الابتكار إلى قدرة المنظمة على تخفيض الوقت اللازم لتطوير وتسويق المنتجات أو العمليات مقارنة بمنافسيها (Wang et al., 2016). لذلك، يُنظر إلى سرعة الابتكار على أنها كفاءة قائمة على الفريق تمكن المنظمة من الاستجابة لطلبات العملاء بسرعة والحصول على حصة أكبر في السوق من خلال العمل كمحرك وتحقيق المزيد من الأرباح (Wang et al., 2018).

وبناءً عليه، يتبنى البحث الحالي تعريف سرعة الابتكار بأنها "المعدل الذي ينتقل به الابتكار من توليد الأفكار الجديدة (منتجات أو خدمات) إلى التسويق النهائي لها في السوق، بما يعكس قدرة المنظمة على تسريع

الأنشطة والمهام، وبناء ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها داخل الصناعة مع تقصير دورة حياة المنتج" (Haner, 2002; Farooq et al., 2016;) (Iqbal et al., 2019; Mardani et al., 2018).

٢) جودة الابتكار Innovation Quality

وتتعلق جودة الابتكار بفعالية عمليات الابتكار ونتائجها النهائية، وتوصف بأنها مدى قدرة المنظمة على إضافة قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها من حيث ميزاتها وتكلفتها وموثوقيتها ومرونتها (Wang et al., 2016). وتساعد هذه الخاصية للابتكار المنظمات على الأداء بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها من خلال تحسين إدارة الجودة وزيادة الاستجابة ورضا العملاء (Haner, 2002; Iqbal, 2021).

ويمكن بلورة جودة الابتكار في البحث الحالي بأنها مدى قدرة المنظمة على إضافة قيمة لمنتجاتها وخدماتها من حيث الملامح المميزة والاعتمادية والمرونة والوقت والتكلفة مقارنة بمنافسيها الرئيسيين في الصناعة (Haner, 2002; Huang & Li, 2009; Iqbal, 2021; Lahiri, 2010; Mardani et al., 2018).

٢/٣ دراسات تناولت العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والابتكار

التنظيمي

تعد دراسة (Sheehan et al., 2014) من أبرز المراجعات النظرية للدراسات التي تعرضت لقضية تنمية الموارد البشرية (HRD) والابتكار، والتي ما زالت قيد البحث بالرغم من الاعتراف الواسع بالدور الحاسم للابتكار في دعم القدرة التنافسية. وخلصت نتائجها إلى أن يمكن أن تسهم ممارسات تنمية الموارد البشرية بشكل إيجابي في أنشطة الابتكار في المنظمة. فقد أوضحت المراجعة أن تنمية الموارد البشرية لها تأثيرات إيجابية

على مشاركة الموظفين، والقيادة، وتحفيز التعلم، وتعزيز ثقافة التعلم، وتنمية رأس المال الاجتماعي، وكلها مرتبطة بشكل إيجابي بالابتكار.

وفي مراجعة متكاملة للأدبيات حول تنمية الموارد البشرية، اقترحت نتائج دراسة (Loewenberger, 2013) أن التكامل بين تنمية الموارد البشرية والابتكار والابداع ما زال في مرحلة ناشئة؛ وأن هذا التكامل ضروري للاستثارة الفعالة للقدرات والالتزام التنظيمي. كما أن تنمية الموارد البشرية تمكن من معالجة العديد من المشكلات المتعلقة بالارتباك المتكرر الذي يحيط بما يعنيه الابتكار عملياً، كما أن عمليات توليد الأفكار الإبداعية ليست شائعة لدى معظم الأفراد، وأن يتغلب الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة على العوائق الاجتماعية والتنظيمية في بيئة العمل.

وفي دراسة نظرية أيضاً قائمة على المراجعة المنهجية للأدبيات، استهدفت دراسة (Costa & Monteiro, 2016) مراجعة الأدبيات الحالية على عمليات إدارة المعرفة من خلال النظر في العلاقة بين اكتساب ومشاركة وتخزين وترميز وخلق وتطبيق المعرفة وبين الأنواع المختلف للابتكار. وأوضحت نتائج الدراسة أن كافة عمليات إدارة المعرفة يمكن أن تدعم بشكل مباشر الابتكار، وإن المتغيرات التنظيمية (مثل: التعلم التنظيمي) تتوسط هذه العلاقة أيضاً. كما أشارت النتائج إلى أن اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة أهم وأكثر عمليات إدارة المعرفة دراسة في الأدبيات، وأن تطبيق المعرفة من أهم العمليات المركزية المؤثرة على الابتكار التنظيمي.

وأجريت دراسة (Potnuru & Sahoo, 2016) بغرض اختبار تأثير تدخلات تنمية الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية بالشركات الصناعية الهندية من خلال كفاءات الموظفين التي يتم بنائها من خلال اختيار بعض التدخلات. وخلصت النتائج إلى أن تدخلات تنمية الموارد البشرية (التدريب،

وإدارة الأداء، والتنمية الوظيفية) لها تأثير إيجابي على بناء كفاءات الموظفين، والتي تؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية.

ومن الدراسات النوعية التطبيقية، دراسة (Marques et al., 2016) التي ركزت على فهم تأثير الإدارة الاستراتيجية للمعرفة على الابتكار وأداء الشركات في صناعة الأحذية البرتغالية. وتوصلت النتائج باستخدام منهجية نوعية إلى تدعيم توقع وجود تأثير للإدارة الاستراتيجية للمعرفة على إحداث تحولات على أداء الشركات نتيجة للابتكارات التكنولوجية والتنظيمية.

وركزت دراسة (Sablok et al., 2017) على فحص ممارسات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات متعددة الجنسيات (MNEs) العاملة في أستراليا، وذلك بغرض فهم القيمة المضافة والعوامل المؤثرة على الاستثمار في تنمية رأس المال البشري والمواهب الإدارية. وأوضحت نتائج الدراسة أن أقل من (٢٠٪) من هذه الشركات متعددة الجنسيات تستثمر بما يزيد عن (٤٪) من انفاقها على التدريب والتنمية. وأن معظمها تستثمر في برامج تنمية الإدارة واستراتيجيات إدارة المواهب والتخطيط للتعاقب.

وهدفت دراسة (Otoo & Mishra, 2018) إلى قياس أثر ممارسات تنمية الموارد البشرية على أداء الموظفين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الصناعي في غانا. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن بعض ممارسات تنمية الموارد البشرية (التدريب والتنمية، وتنمية المسار المهني، والتعويضات) لها أثر على أداء الموظفين (منعكساً في الكفاءة والخطأ والابداع والابتكار وبذل الجهود)، بينما لم تدعم النتائج تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين بالشركات الصغيرة والمتوسطة.

كما سلطت دراسة (Rajah & Aris, 2018) الضوء على الاستجابة المتزايدة نحو الابتكار كوسيلة للمنافسة في ظل الضغوط والتحديات العالمية، وتحديد السلوك الابتكاري في العمل المعزز للابتكار التنظيمي

ككل. وبالتالي ركزت الدراسة على التحقق من الكفاءات الريادية التي تعزز السلوك الابتكاري في العمل للموظفين والدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في إحدى الجامعات الماليزية في التأثير على هذه العلاقة. وأوضحت النتائج وجود علاقات ايجابية معنوية بين الكفاءات الريادية وتنمية الموارد البشرية والسلوك الابتكاري في العمل.

وهدف دراسة (Uraon & Gupta, 2019) إلى اختبار تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية على الأداء التشغيلي والسوقي في شركات البرمجة الهندية، بالإضافة إلى فحص الدور الوسيط للأداء التشغيلي في العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية والأداء السوقي. وأوضحت نتائج الدراسة أن ممارسات تنمية الموارد البشرية لها تأثير معنوي على الأداء السوقي، ويلعب الأداء التشغيلي دوراً وسيطاً وحاسماً في تحويل تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية إلى الأداء السوقي.

وفي مجال البنوك التجارية بغانا، حاولت دراسة (Otoo, 2019) فحص الدور الوسيط لكفاءات الموظفين في العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية (التدريب والتنمية، ومشاركة الموظفين، والتنمية المهنية) والفعالية التنظيمية بالبنوك موضوع الدراسة. وكشفت النتائج عن أن ممارسات تنمية الموارد البشرية لها تأثير معنوي على الفعالية التنظيمية من خلال تأثيرها على كفاءات الموظفين. كما أن كفاءات الموظفين تتوسط العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية والفعالية التنظيمية.

وأجريت دراسة (Iqbal et al., 2020) بهدف استكشاف العلاقة المباشرة بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار التنظيمي، بالإضافة إلى فحص الدور الوسيط التفسيري لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار التنظيمي. وخلصت النتائج إلى أن إدارة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً ومهماً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

(التدريب والحوافز ومشاركة الموظفين) والابتكار التنظيمي في سياق الخدمات البنكية الخاصة بباكستان.

واستهدفت دراسة (Arubayi et al., 2020) قطاع البترول في نايجيريا لاستكشاف دور تنمية الموارد البشرية (التدريب والتنمية والتطوير التنظيمي والتنمية المهنية) في تحسين أداء الموظفين في وجود طاقة الاستيعاب كوسيط. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين تنمية الموارد البشرية وأداء الموظفين، وأن طاقة الاستيعاب الفردي تتوسط العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والأداء.

وركزت دراسة (Sheeba & Christopher, 2020) على ممارسة التعلم والتنمية ودورها في خلق السلوكيات الابتكارية في العمل في سبيل تعزيز الفعالية التنظيمية. حيث اقترحت الدراسة أن الحاجة للابتكار تنشأ عند الحاجة إلى تنفيذ وظائف معرفية غير روتينية، وأوضحت أن التعلم والتنمية من بين ممارسات تنمية الموارد البشرية الحيوية التي تساعد الموظفين على البقاء متسلحين بالمعرفة والمهارات والقدرات اللازمة للابتكار. كما أوصت بضرورة تركيز المنظمات على تعزيز السلوك الابتكاري.

وفي نفس السياق ركزت أيضاً دراسة (Rana & Kundu, 2021) على الممارسات الفردية لتنمية الموارد البشرية وهي التدريب والتنمية في تأثيرها على الرضا الوظيفي في الشركات الهندية ونظيراتها في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان والصين وكوريا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي معنوي لممارسات التدريب والتنمية على الرضا الوظيفي في الشركات الهندية والأخرى الأجنبية ما عدا الصين.

ومن الدراسات التطبيقية الحديثة الأكثر صلة، دراسة (Chen et al., 2021) التي تبنت الرؤية القائمة على رأس المال الفكري بهدف اختبار

العلاقة بين ثلاثة مجموعات من ممارسات تنمية الموارد البشرية (التنموية، والبنائية، والتعاونية) ورأس المال الفكري والأداء التنظيمي بالشركات الصناعية والمالية والخدمية في تايوان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رأس المال البشري والاجتماعي يتوسطان العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية (التنموية والتعاونية) وتحسين الأداء التنظيمي.

واقترحت دراسة (Jalil et al., 2021) على ممارسة التدريب من بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وبحث تأثيرها على الأداء الابتكاري للموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التدريب يعزز من انخراط الموظفين في سلوكيات ابتكارية، وأن الالتزام الانفعالي يتوسط جزئياً تأثير التدريب على السلوك الابتكاري للموظفين في الشركات الماليزية.

٢/٤ تعقيب عام الباحثة

في ضوء مراجعة الأدلة النظرية والتطبيقية عن تنمية الموارد البشرية ونواتجها على كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، يمكن للباحثة التعقيب عليها بالتالي:

(١) ما زال مفهوم تنمية الموارد البشرية يعاني من عدم وجود تعريف أو مقاييس مقبولة بين الباحثين في أدبيات الموارد البشرية، حيث يتم تناوله كل حسب عنوان وأهداف وسياق كل دراسة، مما يستدعي دراسة علمية تطبيقية قد تُسهم في توضيح تعريف وقياس مناسب وبخاصة في اقتصاديات نامية مثل مصر.

(٢) تنمية الموارد البشرية عبارة عن هيكل متعدد الأبعاد يشمل ممارسات موارد بشرية متعددة بدلاً من الممارسات الفردية. وبالرغم من ذلك، هناك تفاوت في الأبعاد المتضمنة في دراسة علاقاتها، ويركز البعض على

التدريب والتنمية المهنية وتقييم الأداء) (Aguinis & Kraiger, 2009; Yuvaraj & Mulugeta, 2014).

(٣) تركز معظم الدراسات السابقة على الممارسات الفردية لتنمية الموارد البشرية (Aris et al., 2019b; Rana & Kundu, 2021)، سواء كان ذلك تدريباً أو تطويراً تنظيمياً أو تطويراً وظيفياً؛ وقل الاهتمام بالبحث عن أفضل الممارسات التي تسهم في تحقيق النواتج الاستراتيجية المضيفة للقيمة كالإبداع والابتكار.

(٤) كما يتضح أن هناك جهود بحثية لتناول العلاقات بين ممارسات تنمية الموارد البشرية والأداء على المستوى الفردي والجماعي أو فرق العمل (Alagaraja, 2013; McDonald & Hite, 2014)؛ بينما لم يكن هناك اهتمام بتناول علاقاته على المستوى التنظيمي الكلي (Chen et al., 2021).

(٥) تفنقر أبحاث تنمية الموارد البشرية إلى أساس نظري متين، مما يستدعي ضرورة استجلاء القيمة المضافة للمنظمات من وراء ممارسات تنمية الموارد البشرية من خلال تناول دورها الاستراتيجي في إنشاء وتطوير ودعم بيئة رأس المال الفكري لاكتساب القدرة والمزايا التنافسية وأهمها سرعة وجودة الابتكار التنظيمي.

(٦) هناك فجوة بحثية في تناول ممارسات تنمية الموارد البشرية المبنية على مصادر المعرفة أو رأس المال الفكري، وعلاقتها بقدرات ونواتج الابتكار التنظيمي في سياق مؤسسات التعليم العالي المصرية، فضلاً عن أن الفروق بين مؤسسات القطاعين العام والخاص في مستوى الابتكار التنظيمي غير مكتشفة في الأدبيات الإدارية.

٣/ مشكلة البحث

على الرغم من الاعتراف الواسع بالدور الحاسم للابتكار من أجل القدرة التنافسية القومية والإقليمية والتنظيمية المستدامة في ظل سمات البيئة شديدة التنافسية سريعة التغير كثيفة المخاطر (COVID-19)، تُعد قضية العلاقة بين تنمية الموارد البشرية (HRD) والابتكار من القضايا الناشئة التي ما زالت قيد البحث والتحري التطبيقي، وبخاصة في سياق الدول النامية مثل مصر.

ولقد تم التحقق الأدبي على المستوى التنظيمي من أن تنمية الموارد البشرية لديها القدرة على بناء الثقة والتعاون والثقافة الجماعية واللغة المشتركة؛ لكن بالنسبة للابتكار التنظيمي لم يتضح بعد ما إذا كانت هناك ممارسات محددة لتنمية الموارد البشرية يمكن أن تساعد في إثارة الابتكار بشكل مباشر أو غير مباشر (Easa, & El Orra, 2020; Sheehan et al., 2014).

غير أن خدمات الأعمال كثيفة التكنولوجيا والمعرفة مثل مؤسسات التعليم العالي تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويشتمل جوهر أعمالها وقدراتها على تدريب وتمية رأس المال البشري قدرات ومهارات ومعرفة لتلبية حاجات ورغبات سوق الأعمال. ومن ثم، تُعد تلك المؤسسات مجالاً مناسباً لدراسة ممارسات تنمية الموارد البشرية للاستفادة من مواردها البشرية المتخصصة والبنية التحتية المعرفية وإدارتها بعناية لضمان الابتكار والتميز في تقديم خدماتها (Fullwood & Rowley, 2017; Mahdi et al., 2019).

وبناءً على ما تقدم، وعلى مراجعة الأدبيات الإدارية، يتضح وجود فجوة بحثية رئيسة تتمثل في الاهتمام المحدود بدراسة تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي، وأن المنطق النظري حول الآليات

التي تربط ممارسات تنمية الموارد البشرية والابتكار التنظيمي في مرحلة بدائية النشأة، وما زالت الفروق في مستوى الابتكار التنظيمي بين الجامعات الحكومية والخاصة غير مكتشفة عملياً خلال الفترة الراهنة لتفشي وباء كورونا المستجد، وبخاصة في قطاع التعليم العالي المصري.

ويمكن صياغة تساؤلات البحث على النحو التالي:

- ١) هل هناك تأثير لممارسات تنمية الموارد البشرية (التمموية، والبنائية، والتعاونية) على سرعة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية؟
- ٢) هل هناك تأثير لممارسات تنمية الموارد البشرية (التمموية، والبنائية، والتعاونية) على جودة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية؟
- ٣) ما مدى الفروق بين قطاعي الجامعات الحكومية والخاصة المصرية في مستوى الابتكار التنظيمي خلال الفترة الحالية لتفشي وباء COVID-19.

٤/ أهداف البحث

بناء على الأطر النظرية الحديثة المتمثلة في الرؤية القائمة على الموارد RBV والرؤية القائمة على رأس المال الفكري ICV يهدف البحث الحالي بصفة عامة إلى اختبار التأثير المتوقع لممارسات تنمية الموارد البشرية على تعزيز كل من سرعة الابتكار وجودة الابتكار التنظيمي في الجامعات المصرية موضوع البحث، بالإضافة إلى فحص مدى وجود فروق معنوية بين قطاعي الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بالابتكار التنظيمي خلال الفترة الحالية لتفشي وباء كورونا المستجد.

ومن هذا الهدف العام يُمكن اشتقاق الأهداف التفصيلية التالية:

- ١) اختبار تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية (التمموية، والبنائية، والتعاونية) على سرعة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية.

- (٢) قياس تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية (التمويية، والبنائية، والتعاونية) على جودة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية.
- (٣) فحص الفروق بين قطاعي الجامعات الحكومية والخاصة في مستوى الابتكار التنظيمي (السرعة والجودة) خلال الفترة الراهنة لتفشي وباء COVID-19.

٥/ أهمية البحث

تتبع أهمية البحث العلمية والعملية مما يلي:

- (١) مناقشته قضية ما زالت تشغل اهتمام الباحثين والممارسين وبخاصة في البيئة العربية، وهي كيفية الحصول على قيمة مضافة لممارسات تنمية الموارد البشرية، في ظل بيئة أعمال كثيفة المنافسة والإضطراب جراء تفشي وباء كورونا المستجد.
- (٢) تبني ممارسات تنمية الموارد البشرية المبنية على أساس نظري قوي وهو منظور رأس المال الفكري (رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي ورأس المال الاجتماعي)، مما يسهم في معرفة الآليات التي تساهم بها تنمية الموارد البشرية في إضافة قيمة استراتيجية ممثلة في قدرات (السرعة) وفعالية (الجودة) الابتكار.
- (٣) من زاوية أخرى، أن الابتكار والمعرفة من بين تلك الموارد النادرة القيمة التي تستحضر ميزة تنافسية للمنظمة وفقاً للرؤى القائمة على الموارد RBV والقائمة على المعرفة KBV، حيث يمكن المنظمات كسب ميزة تنافسية وأداء مميز من خلال استخدام الموارد والقدرات الاستراتيجية الملموسة وغير الملموسة لديها.
- (٤) الاستفادة من أدبيات الإدارة الاستراتيجية التي تشير إلى أن مصادر المعرفة (البشرية والاجتماعية والتنظيمية) مهمة للابتكار التنظيمي؛ إلى جانب مصادر المعرفة الخارجية الضرورية لتحفيز الابتكار، مما يشير

إلى أهمية دراسة دور الإدارة الجيدة للمعرفة الضمنية (الداخلية) والصريحة (الخارجية) في تعزيز القدرات التنظيمية الابتكارية وجودة نتائجه.

٥) إن الكشف عن كيفية تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية على النواتج الاستراتيجية التنظيمية (الابتكار التنظيمي) يُعد مساهمة جوهرية تطبيقية تضيف قيمة إلى أدبيات الموارد البشرية وتُثري أفكار الباحثين حول مقاييس وأطر علاقات تنمية الموارد البشرية بالنواتج الايجابية على كافة مستويات التحليل الفردي والجماعي والتنظيمي الكلي.

٦/ منهجية البحث

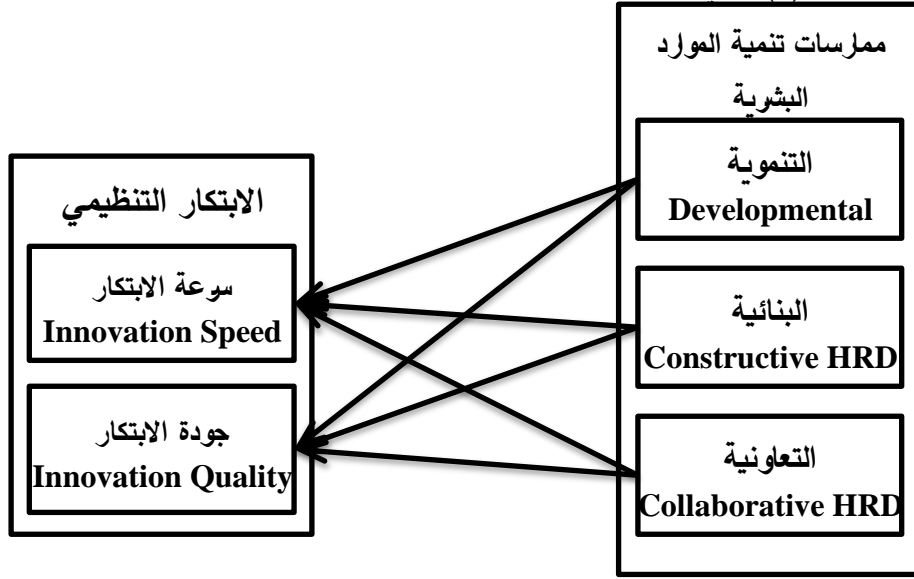
يناسب موضوع وأهداف البحث الحالي اتباع المدخل الاستنتاجي الكمي Deductive quantitative الذي يقوم على مبادئ الفلسفة الموضوعية التي ترى الحقيقة بموضوعية ومستقلة عن الممثلين الاجتماعيين، وتوفير البيانات الصادقة والحقائق والتركيز على تعميم نتائج شبيهة بالقوانين (Saunders et al., 2009).

هذا، ويقوم المدخل الاستنتاجي على اختبار النظرية القائمة، حيث البدء من النظرية وصولاً إلى جمع وتحليل البيانات الكمية، واتباع مدخل مهكل بدرجة عالية للبحث، واستقلال الباحث عن ما يتم بحثه، واستخدام تصميم البحث الوصفي أو السببي، وأدوات مهكلية لجمع البيانات وتحليلها كميًا، والحاجة العالية لتعميم النتائج (Harrison & Reilly, 2013; Harrison, 2013; Saunders et al., 2009).

٦/١ نموذج البحث

يقترح البحث الحالي نموذجاً مفاهيمياً يشمل المتغيرات المستقلة المتمثلة في ممارسات تنمية الموارد البشرية (ممارسات تنموية، وبنائية، وتعاونية)، والمتغيرات التابعة المتمثلة في جانبي الابتكار التنظيمي (سرعة الابتكار

وجودة الابتكار). ويُمكن عرض الإطار المفاهيمي للبحث كما يتضح في الشكل (١) التالي:



شكل (١) نموذج البحث المقترح

٦/٢ فروض البحث

وبناءً على أهداف البحث والنموذج المقترح تتمثل فروض البحث فيما يلي:

الفرض الرئيس الأول: يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات تنمية الموارد البشرية على سرعة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

➤ الفرض الفرعي (١/١): يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات التنموية للموارد البشرية على سرعة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية

➤ الفرض الفرعي (٢/١): يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات البنائية لتنمية الموارد البشرية على سرعة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية

➤ الفرض الفرعي (٣/١): يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات التعاونية لتنمية الموارد البشرية على سرعة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية

الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات تنمية الموارد البشرية على جودة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية

وينبثق أيضاً من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

➤ الفرض الفرعي (١/٢): يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات التنموية للموارد البشرية على جودة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية

➤ الفرض الفرعي (٢/٢): يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات البنائية لتنمية الموارد البشرية على جودة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية

➤ الفرض الفرعي (٣/٢): يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات التعاونية لتنمية الموارد البشرية على جودة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية

الفرض الرئيس الثالث: توجد فروق معنوية بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة في مستوى الابتكار التنظيمي

وينبثق كذلك من هذا الفرض الرئيس الفرضين الفرعيين التاليين:

➤ الفرض الفرعي (١/٣): توجد فروق معنوية بين الجامعات الحكومية والخاصة في معدل سرعة الابتكار التنظيمي

➤ الفرض الفرعي (٢/٣): توجد فروق معنوية بين الجامعات الحكومية والخاصة في مستوى جودة الابتكار التنظيمي

٦/٣ تصميم البحث

يتبنى البحث الحالي تصميم البحث الوصفي الذي يقوم على وصف وتحليل العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة (ممارسات تنمية الموارد

البشرية) والتابعة (سرعة وجودة الابتكار التنظيمي) كما توجد في واقع الجامعات الحكومية والخاصة المصرية، وربط المتغيرات في أسئلة وفروض بحثية وإختبارها باستخدام أداة الاستقصاء المهيكلة لغرض جمع بيانات البحث في الدراسة الميدانية في مقطع زمني عرضي Cross-sectional من عينة واحدة من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام العلمية ومديري الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرهم من المسؤولين في الكليات الجامعية الحكومية والخاصة. ثم توظيف تحليلات إحصائية كمية غير متحيزة (مثل: أسلوب تحليل الانحدار) لتحليل البيانات وتطبيقاتها على برنامج (SPSS).

٦/٤ مقاييس وأدوات البحث

وفقاً للمنهجية المقترحة للبحث وأهدافه تم الاستعانة بالدراسات السابقة لغرض التعرف على متغيرات البحث الرئيسية المستقلة والتابعة، واستخراج بنود القياس التي سبق التأكيد على صدقها وثباتها لكل متغير أو بُعد فرعي من الدراسات التطبيقية ذات الصلة بالبحث الحالي. ويمكن توضيح ذلك في الجدول (١) التالي:

جدول (١) متغيرات البحث وبنود ومصادر قياسها

المتغيرات والأبعاد	التعريف	بنود القياس	المصادر	الأدوات
المتغيرات المستقلة ممارسات تنمية الموارد البشرية	يُقصد بتنمية الموارد البشرية عملية تطوير وإطلاق العنان للخبرات لغرض تحسين الأفراد وفرق العمل والعمليات والأداء التنظيمي المستدام.			
(١) الممارسات التنموية	وتعني الأنشطة التنظيمية التي توفر فرص التدريب والتنمية الشاملة للموظفين الأفراد وتعزز معرفتهم وسلوكهم الساعي إلى اكتساب المهارات. وترتكز هذه الأنشطة حول تنمية خبرة الموظفين من خلال أنشطة التدريب والتنمية.	(HRD1- HRD7)	Chen et al., 2020 Holton & Yamkovenko, 2008 Nieves, 2014 Simsek & Heavey, 2011	استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين: (١) غير موافق اطلاقاً (٢) غير موافق (٣) محايد (٤) موافق (٥) موافق جداً
(٢) الممارسات البنائية	وتشير إلى الأنشطة التنظيمية التي تعكس المعرفة المدونة والمخزنة في قواعد البيانات التنظيمية والكتيبات وإجراءات التشغيل القياسية والثقافة التنظيمية. وترتكز على النظم التنظيمية والثقافة والروتين غير الرسمي الذي يعزز التعلم	(HRD8- HRD10)	Chen et al., 2020 Swanson & Holton, 2001 Youndt & Snell, 2004	

المتغيرات والأبعاد	التعريف	بنود القياس	المصادر	الأدوات
٣) الممارسات التعاونية	وتُعرف على أنها أنشطة تنمية الموارد البشرية التي تسهل التفاعلات والتعاون والعلاقات بين أعضاء المنظمة. وتركز هذه الأنشطة التنظيمية على مشاركة وتبادل المعرفة.	(HRD11- HRD14)	Chen et al., 2020 Nakamura and Yorks, 2011 Yamao et al., 2009 Youndt & Snell, 2004	استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين: (١) غير موافق اطلاقاً - (٢) غير موافق - (٣) محايد - (٤) موافق - (٥) موافق جداً
المتغير التابع الابتكار التنظيمي	ميل المنظمة إلى تطبيق الأفكار والاختراعات والاكتشافات الجديدة التي تؤدي إلى تطوير منتجات أو خدمات، واستراتيجية إدارية وإجراءات وأساليب عمل جديدة			استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين: (١) غير موافق اطلاقاً - (٢) غير موافق - (٣) محايد - (٤) موافق - (٥) موافق جداً
١) سرعة الابتكار	تُشير إلى معدل انتقال الابتكار من توليد الأفكار الجديدة (منتجات أو خدمات) إلى التسويق النهائي لها في السوق، بما يعكس قدرة المنظمة على تسريع الأنشطة والمهام، وبناء ميزة تنافسية.	(SPD1-SPD5)	Farooq et al., 2016 Iqbal et al., 2019 Iqbal, 2021 Lahiri, 2010	
٢) جودة الابتكار	وتعني فعالية عملية الابتكار ونتائجه النهائية، وتُعبّر عن قدرة المنظمة لإضافة قيمة لمنتجاتها وخدماتها من الاعتمادية والمرونة والوقت.	(QUL1-QUL5)	Mardani et al., 2018 Wang & Wang, 2012 Wang, 2016	

٦/٥ مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع القادة والأعضاء في مجالس الكليات والأقسام ومديري الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعنيين بتدريب وتنمية الموظفين في الكليات الجامعية بالقطاع الحكومي والخاص في مصر (جامعات حكومية- جامعات خاصة) في مختلف التخصصات النظرية والعملية وفقاً لتصنيف الجهات الرسمية في مصر (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٠).

هذا، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة حصصية Quota Sample من مفردات مجتمع القادة وهيئة التدريس والمديرين المسؤولين بالجامعات المصرية موزعة حسب القطاع (حكومية-خاصة). وتُعد المعاينة الحصصية أحد أهم أنواع المعاينة الهادفة Purposive sampling التي تجمع بين مزايا الدقة في تمثيل المجتمع والسهولة في التنفيذ، كما تنطوي على اختيار أفضل العناصر التي لديها المعلومات اللازمة للبحث لوجودها لدى عدد أو فئة معينة (عبد الحميد، ٢٠٢١).

ونظراً لزيادة عدد القادة والمسؤولين من أعضاء هيئة التدريس والمديرين عن (١٠٠٠٠٠) عضواً في (٢٨) جامعة حكومية شاملة جامعة الأزهر، و(١٩) جامعة خاصة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢١). فإن حجم العينة المستهدفة المناسب هو (٣٨٤) مفردة وفقاً لجدول التوزيع الإحصائية، تم توزيعها وفقاً لنسبة عدد الجامعات الحكومية والخاصة (Sekaran, 2003؛ عبد الحميد، ٢٠٢١).

والجدول (٢) يشمل معلومات عن توزيع الحد الأدنى لحجم العينة على الجامعات:

جدول (٢) توزيع حجم العينة المستهدفة على الجامعات المصرية وفقاً لنوع القطاع*

القطاع	العدد	النسبة %	حجم العينة المناسب
الجامعات الحكومية	٢٨	٦٠%	٢٣٠
الجامعات الخاصة	١٩	٤٠%	١٥٤
الإجمالي	٤٧	١٠٠%	٣٨٤

* البيانات من واقع إحصاءات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على موقعها الإلكتروني (٢٠٢٠/٢٠٢١)

٦/٦ حدود البحث

تتمثل حدود البحث في النقاط التالية:

- (١) الاقتصار في تطبيق البحث الحالي على الجامعات الحكومية والخاصة والتي من المتوقع أن يكون لديها نظام وهيكل شامل لتنمية الموارد البشرية وذات علامة تجارية كبيرة ومعرفة في قطاع التعليم العالي، واستبعاد الأنواع الأخرى من مؤسسات التعليم العالي مثل: الأكاديميات والمعاهد العليا والمعاهد الفنية.
- (٢) وفقاً لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة تم التطبيق على الجامعات الحكومية والخاصة الواقعة في إقليم القاهرة الكبرى، حيث يتسنى للباحثة استكمال كافة متطلبات وإجراءات الدراسة الميدانية على وجه مناسب.
- (٣) وفقاً للظروف الراهنة لفترة تفشي وباء COVID-19 وتداعيات الإغلاق العالمية، فإنه تم استخدام طريقة الاستقصاء عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي لأفراد العينة المستهدفة من خلال برنامج **Google Forms** بمساعدة إدارة الموارد البشرية ومسئولي تكنولوجيا المعلومات بالجامعات المذكورة.

٧/ الدراسة الميدانية

٧/١ جمع البيانات ومعدل الاستجابة

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات البحث على قائمة الاستقصاء، والتي اشتملت على مقاييس المتغيرات المستقلة والتابعة بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للقادة والمديرين المسؤولين المعنيين بالبحث. فلقد تم الاطلاع على عدد من المقاييس وقوائم الاستقصاء في الدراسات التطبيقية ذات الصلة بموضوع تنمية الموارد البشرية والابتكار التنظيمي، وتصميم القائمة وفق مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين (١) الذي يمثل عدم الموافقة المطلقة، و(٢) عدم الموافقة، و(٣) الحياد، و(٤) المعبرة عن الموافقة، و(٥) تمثل الموافقة المطلقة.

هذا، ولقد تم جمع البيانات من عينة البحث الحصصية بعد مراعاة حجم العينة المستهدفة (٣٨٤ مفردة) من مديري وأعضاء هيئة التدريس المسؤولين بالجامعات الحكومية والخاصة بالقاهرة الكبرى. ولقد بلغ عدد القوائم المستلمة (٢٨٧) قائمة منها (١٦٠) قائمة مرتجعة من مسؤولي الجامعات الحكومية، و(١٢٧) قائمة مستلمة مما تم توزيعه على الجامعات الخاصة. ثم أجريت عملية فحص ومراجعة قوائم الاستقصاء المستلمة وتصنيفتها واستبعاد القوائم غير الصالحة وغير المكتملة (٢٤) والتي وُجد فيها تحيز واضح باختيار إجابة واحدة على جميع الأسئلة أو وجود نسبة كبيرة من العبارات لم يتم الإجابة عليها، حيث بلغ عدد القوائم الصالحة المكتملة (٢٦٣) قائمة جيدة بمعدل استجابة (٦٨,٥٪)، وقد تم ترميزها وإدخالها لبرنامج SPSS لمعالجتها وتحليلها كميًا. وذلك كما يُبينه الجدول (٣) التالي:

جدول (٣) معدل الاستجابة وفقاً للقوائم الصالحة للتحليل الإحصائي

القطاع	حجم العينة المناسب	القوائم المستلمة	القوائم المستبعدة	القوائم الصالحة
الجامعات الحكومية	٢٣٠	١٦٠	١٥	١٤٥
الجامعات الخاصة	١٥٤	١٢٧	٩	١١٨
الإجمالي	٣٨٤	٢٨٧	٢٤	٢٦٣
معدل الاستجابة				٦٨,٥٪

٧/٢ اختبار صدق وثبات القياس

من أجل إثبات صلاحية ومصداقية المقاييس للاعتماد عليها لاختبار فروض البحث، قامت الباحثة بإجراء تحليل العامل الاستكشافي EFA وأسلوب ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من مدى تمثيل مقاييس البحث للطبيعة الحقيقية لهيكل البحث والاتساق الداخلي للمقاييس، وإمكانية الاعتماد عليها في قياس متغيرات البحث، بجانب التأكد من أن المقياس يغطي كافة المعاني التي يتضمنها المفهوم المراد قياسه مع تحديد العوامل المكونة للظاهرة (بدوي، ٢٠١٣؛ Hair et al., 2010).

ويوضح الجدول (٤) التالي نتائج التحليل العاملي الاستكشافي كما هو

مبين:

جدول (٤) نتائج التحليل العاملي لمتغيرات البحث

Communalities	Factor loadings					متغيرات البحث	
	5	4	3	2	1		
.656					.627	HRD1	الممارسات التنموية
.675					.661	HRD2	
.657					.655	HRD3	
.615					.662	HRD4	
.503					.536	HRD5	
.705					.777	HRD6	
.750					.842	HRD7	
Communalities	Factor loadings					متغيرات البحث	
	5	4	3	2	1		
.733				.780		HRD8	الممارسات البنائية
.755				.771		HRD9	
.760				.836		HRD10	
.684			.808			HRD11	الممارسات التعاونية
.592			.731			HRD12	
.786			.876			HRD13	
.612			.688			HRD14	
.843		.605				SPD1	سرعة الابتكار
.544		.642				SPD2	
.530		.662				SPD3	
.736		.844				SPD4	
.788		.826				SPD5	
.542	.712					QUL1	جودة الابتكار
.653	.800					QUL2	
.852	.907					QUL3	
.754	.837					QUL4	
.700	.796					QUL5	
	.844		.801		Kaiser-Meyer-Olkin Measure		
	1624.058 Sig. (.000)		2919.214 Sig. (.000)		Bartlett's Test of Sphericity		
	65.824		67.740		Cumulative Percentage of Variance %		

يُشير جدول (٤) السابق إلى عدد من مؤشرات التحليل العالمي الاستكشافي، موضحاً أن حجم العينة مناسب بدرجة كافية لاختبار الصدق والثبات، ويتضح ذلك من مؤشر Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) و *sampling adequacy*، فقد تجاوزت حد القبول (٠,٥٠) لكل متغيرات وعوامل البحث الرئيسية، فقد بلغت قيمتها (٠,٨٠١) لأبعاد ممارسات تنمية الموارد البشرية، وبلغت (٠,٨٤٤) بالنسبة لأبعاد الابتكار التنظيمي، مما يُشير إلى قبولها ووقوعها في الحدود المقبولة.

كما يقيس مؤشر Bartlett's Test of Sphericity المعنوية الاحصائية الشاملة التي تشير إلى الارتباط بين المتغيرات في التحليل، بقيمة Chi-Square التقريبية (٢٩١٩.٢١٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) بالنسبة لممارسات تنمية الموارد البشرية، كما بلغت (١٦٢٤.٠٥٨) عند مستوى معنوية أيضاً (٠,٠٠٠) وهي أقل من (0.05) مما يشير لقبولها ووجود اتساق داخلي كافي بين بنود قياس المتغيرات.

ولقد تم استخدام أسلوب تحليل المكون المبدئي *principal component analysis* كأسلوب لاستخلاص أو استبعاد عوامل ومتغيرات القياس، ويُعد هذا الأسلوب أكثر أساليب الاستخلاص ملائمة في حالة التأكد من عدد الهياكل (المتغيرات) الرئيسية في الدراسات السابقة (Hair et al., 2010).

وبناءً عليه، تم إجراء تحليل EFA بعدد محدد من العوامل (٥ عوامل). مع مراعاة قواعد إستبعاد العناصر ذات التحميلات *Factor Loadings* الأقل من (٠,٥٠) على عواملها الرئيسية، وعدم وجود تحميلات عابرة *cross loadings* على عوامل متعددة أكبر من (٠,٤٠)، والبنود ذات الارتباط المشترك *Communalities* أقل من (٠,٥٠) (بدوي، ٢٠١٣; Byrne, 2010).

وفي ضوء ذلك، أوضحت نتائج التحليل وجود خمسة عوامل تتوزع عليها بنود القياس. فلقد توزعت بنود قياس ممارسات تنمية الموارد البشرية على ثلاث عوامل هي: الممارسات التنموية ويشمل (٧ بنود)، والبنائية (٣ بنود)، والتعاونية (٤ بنود)، وسرعة الابتكار (٥ بنود)، وجودة الابتكار (٥ بنود).

وفي ضوء هذه العوامل الخمسة وبنود قياسها، يتضح أن مستويات صدق الارتباط المشترك communalities في حدودها المقبولة أعلى من (٠,٥٠) لجميع البنود. واتضح أيضاً أن نسبة التباين التراكمية المفسرة Cumulative Percentage of Variance % للقبول أيضاً (٥٠٪) للمتغيرات أو الهياكل الرئيسية للدراسة، فقد بلغت نسبة التباين المفسر التراكمية لممارسات تنمية الموارد البشرية (٦٧,٧٤٪)، وبلغت النسبة التراكمية لأبعاد الابتكار التنظيمي (٦٥,٨٢٪).

ومزيداً على ذلك، تم اختبار ثبات المقاييس من خلال معامل ألفا كرونباخ، ويشير إلى ثبات الاتساق الداخلي بين بنود القياس، حيث تتمثل نقطة القبول له Cutoff- point (٠,٦) أو (٠,٧) في غالبية الدراسات (Hair et al., 2010).

والجدول (٥) التالي يوضح نتائج تحليل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ومعاملات الصدق المقابلة لها، على النحو التالي:

جدول (٥) نتائج تحليل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

متغيرات البحث	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغيرات المستقلة ممارسات تنمية الموارد البشرية	14	.916	.957
(١) التنموية	7	.868	.932
(٢) البنائية	3	.855	.925
(٣) التعاونية	4	.748	.865
المتغير التابع الابتكار التنظيمي	10	.893	.945
(١) سرعة الابتكار	5	.839	.916
(٢) جودة الابتكار	5	.827	.909

في ضوء نتائج التحليل بالجدول (٥) يتضح أن جميع معاملات ثبات وصدق الاتساق الداخلي تجاوزت حد القبول (٠,٧) (عبد الحميد، ٢٠٢١، ٢٠٢١ب) مما يشير إلى الصدق والثبات العالين والثقة العالية في الاعتماد على المقاييس لاختبار العلاقات بين متغيرات البحث. وتراوحت قيم معاملات الثبات بين أقلها قيمة (٠,٧٤٨) بالنسبة لبعده الممارسات التعاونية لتنمية الموارد البشرية، وأعلىها ثباتاً متغير الممارسات التنموية للموارد البشرية الذي حصل على معامل ثبات (٠,٨٦٨)، وبلغت معاملات الصدق (٠,٨٦٥) و(٠,٩٣٢) لكل منهما على التوالي. وقد بلغ معامل الاتساق الداخلي الكلي لممارسات تنمية الموارد البشرية (٠,٩١٦) بمعامل صدق (٠,٩٥٧)، وأما الابتكار التنظيمي ككل فقد بلغ معامل اتساقه (٠,٨٩٣) ومعامل الصدق للدرجة الكلية (٠,٩٤٥). مما يشير إلى مزيد من الاتساق الداخلي الشامل بين متغيرات البحث والثقة والدقة العالية في نتائج العلاقات بينها. وبالتوافق مع نتائج التحليل العاملي EFA فإنها تقدم دليلاً تطبيقياً على جاهزية المقياس والامكانية العالية للاعتماد عليه في اختبار العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

٧/٣ التحليل الوصفي

تستهدف هذه المرحلة التحليل الوصفي للعوامل الديموجرافية والخصائص الوظيفية (القطاع، والنوع، والعمر، والتعليم، والوظيفة) للمشاركين في الدراسة التطبيقية من أعضاء هيئة التدريس والمديرين المسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية بقطاع التعليم العالي. والجدول (٦) التالي يوضح نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق الخصائص ذات الصلة والأهمية بموضوع البحث:

جدول (٦) التحليل الوصفي لخصائص عينة البحث

عينة الدراسة (٢٦٣)		الفئات	الخصائص
النسبة المئوية %	التكرار		
55%	145	جامعات حكومية	نوع القطاع
45	118	جامعات خاصة	
60	158	ذكور	النوع
40	105	إناث	
11.0	29	من ٣٠-٤٠ سنة	العمر
49.8	131	٤١-٥٠	
33.1	87	٥١-٦٠	
6.1	16	أكبر من ٦٠	
64.6	170	شهادة جامعية	التعليم
10.3	27	ماجستير	
25.1	66	دكتوراه	
44.9	118	اداريين	الوظيفة
10.6	28	هيئة تدريس	
44.5	117	مجلس إدارة	

يوضح الجدول (٦) السابق ملخصاً للخصائص الشخصية والوظيفية للقادة والمسؤولين بالجامعات المصرية موضوع التطبيق، مشيراً إلى ارتفاع نسبة المشاركين من الجامعات الحكومية (٥٥%) مقابل (٤٥%) نسبة القادة والمديرين المشاركين في الدراسة الميدانية، مما يسمح بالمقارنة المناسبة بين القطاعين وتطبيق الاختبارات الاحصائية عليهما.

كما يتضح أيضاً ارتفاع نسبة الذكور المشاركين إلى (٦٠%) مقابل (٤٠%) لنسبة الإناث، مما يشير إلى درجة مقبولة من التنوع في عينة البحث، وبما يلائم طبيعة وواقع قطاع التعليم العالي في مصر.

ويلاحظ من خلال نتائج التحليل أن نصف أفراد العينة (٥٠%) كانوا من المسؤولين وهيئة التدريس كبار الشباب ذوي الفئة العمرية (٤١-٥٠) عاماً،

يليهام فئة أعضاء هيئة التدريس والمديرين الخبراء الذين تقع أعمارهم بين (٥١-٦٠) حيث بلغت نسبتهم (٣٣%) من إجمالي أعضاء الهيئة والمديرين المشاركين في الدراسة الميدانية، ثم يليهم فئة الشباب (٣٠-٤٠) عاماً بنسبة (١١%)، بينما انخفضت نسبة أعضاء هيئة التدريس والمديرين من كبار السن الذين تتجاوز أعمارهم (٦٠) عاماً إلى (٦%) فقط.

ووفقاً للحالة التعليمية، يتضح أن قرابة ثلثي المشاركين في الدراسة (٦٥%) من الحاصلين على شهادات جامعية، يليهم نسبة القادة ذوي المستوى الأعلى من التعليم الحاصلين على شهادة دكتوراه (٢٥%)، في حين انخفضت نسبة (١٠%) هؤلاء المستقصى منهم الحاملين لدات ماجستير من إجمالي المديرين المشاركين بالدراسة.

وأما من حيث المستوى الوظيفي والإداري الذي ينتمي له أعضاء هيئة التدريس والمديرون، فيلاحظ التقارب الكبير بين نسبي الإداريين وأعضاء مجلس الإدارة بالجامعات المصرية فقد تراوحت النسبتين (٤٥%) و(٤٤,٥%)، بينما انخفضت نسبة المشاركين من أعضاء هيئة التدريس غير الأعضاء في مجالس الإدارة بالجامعات المصرية والتي بلغت (١١%) فقط.

وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث من وجهة نظر المسؤولين من هيئة التدريس بمجلس الإدارة ومديري الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بالجامعات موضوع الدراسة، فالجدول (٧) التالي يبين إجابات أفراد العينة على بنود قائمة الاستقصاء والمتغيرات الرئيسية كالتالي:

جدول (٧) الإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات البحث	
.73937	3.9919	التنمية	ممارسات تنمية الموارد البشرية
.87016	3.9670	البنائية	
.77288	3.9230	التعاونية	
.69032	3.9669		
.75870	4.1544	سرعة الابتكار	الابتكار التنظيمي
.78059	3.9726	جودة الابتكار	
.70923	4.0635		

تشير نتائج الجدول (٧) إلى أن ترتيب تقييم هيئة التدريس والمديرين المشاركين في الدراسة الميدانية لمتغيرات نموذج البحث والأبعاد الفرعية لها يعكس أهمية كل متغير والبنود التي يشتملها. وبالتالي يتضح أن ممارسات تنمية الموارد البشرية تحظى بالتوافق العام بين المسؤولين من أعضاء هيئة التدريس والمديرين في الجامعات المصرية وحصلت كليات على متوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٦٩)، وكان أبرزها الممارسات التنموية حيث حصلت على تقييم متوسط (٣,٩٩) بانحراف معياري (٠,٧٣)، وبخاصة إدراكهم أن المنظمة تولي اهتماماً لأنشطة تدريب الموظفين، وأنها توفر برنامج للمتدرب الإداري لتنمية المواهب الإدارية باستمرار.

ويأتي ذلك من حيث الأهمية متغير الممارسات البنائية الذي تم تقييمه بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وانحراف معياري (٠,٨٧). وبخاصة إدراك أعضاء الهيئة والمديرين بأن الجامعات توفر نظم معلومات للموظفين لمشاركة معارفهم وخبراتهم، وتشجعهم على تحديث قواعد بياناتهم المعرفية باستمرار.

ثم تأتي في الترتيب الأخير ممارسات التنمية التعاونية كأقل ممارسات تنمية الموارد البشرية تقيماً من خلال هيئة التدريس والمديرين المسؤولين بالجامعات، وذلك عند متوسط حسابي مقدر بنحو (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٧٧) وتمثل ذلك في اعتقادهم بأن المنظمة تشجع الموظفين على التفاعل بشكل غير رسمي مع بعضهم البعض من أجل تعزيز التعاون.

وفيما يتعلق بمتغيرات الابتكار التنظيمي، تعد سرعة الابتكار أعلى متغيرات الدراسة تقيماً على الإطلاق وفق المتوسطات الحسابية (٤,١٥)، وبلغ الانحراف المعياري لإجابات المشاركين بالنسبة لها (٠,٧٥)، حيث يتضح أن أعضاء هيئة التدريس والمديرين في الجامعات المصرية يرون أن المؤسسة تتميز بالسرعة في توليد أفكار جديدة وفي إطلاق منتج/خدمة جديدة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين في الصناعة.

ويلي هذه المتغيرات من حيث الأهمية متغير جودة الابتكار بمتوسط تقييم (٣,٩٧) وانحراف معياري للتشتت بين الاجابات يقدر بنحو (٠,٧٨)، ومن أهم ما يشكل تصور أعضاء هيئة التدريس والمديرين المسؤولين بالجامعات الحكومية والخاصة بقطاع التعليم المصري، هو إدراك أن المؤسسة تعمل بشكل أفضل في تحسين عملياتها والإدارة مقارنةً بالمنافسين في مجال التعليم العالي. ولقد حصل الابتكار التنظيمي ككل على متوسط حسابي مقدر بنحو (٤,٠٦) وانحراف مقدر للاجابات بنحو (٠,٧٠).

ويخلص من ذلك التحليل الوصفي لمتغيرات البحث إلى أن هناك توافق عام كبير بين أعضاء هيئة التدريس والمديرين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية على الأهمية الكبيرة لجميع متغيرات البحث، ووجود حاجة لدراسة هذه العوامل المهمة لديهم وتقصي العلاقات التأثيرية بينها للوقوف على مدى صحة فروض البحث الحالي.

٧/٤ التحليل الاستنتاجي واختبار الفروض

في هذه المرحلة تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وهو الأسلوب الكمي الاعتمادي الذي يقوم باختبار التأثيرات السببية (Hair et al., 2010) بين متغيرات البحث المستقلة (الممارسات التنموية والبنائية والتعاونية لتنمية الموارد البشرية) والمتغيرات التابعة المتمثلة في جانبي الابتكار التنظيمي (سرعة الابتكار وجودة الابتكار) في الجامعات الحكومية والخاصة بقطاع التعليم العالي المصري. بالإضافة إلى استخدام تحليل الفروق لمتوسطي عينتين مستقلتين independent samples T-test لاختبار الفروق بين قطاعي الجامعات الحكومية والخاصة في الابتكار التنظيمي. وفيما يلي الاجراءات التفصيلية لها:

٧/٤/١ اختبار صحة الفرض الرئيس الأول وفروعه

ينص الفرض الرئيس الأول على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات تنمية الموارد البشرية على سرعة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية". ولاختبار صحة هذا الفرض تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الممارسات التنموية والبنائية والتعاونية لتنمية الموارد البشرية على سرعة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية في قطاع التعليم العالي المصري. وفيما يلي الجدول (٨) يوضح اختبار العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث ونتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار لتأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية على سرعة الابتكار

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط الكلي R	مستوى المعنوية Sig.	قيمة "ت" T	معاملات الإتحدار المعيارية	معاملات الإتحدار غير المعيارية		نموذج الإتحدار*
				Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients Std. Error	B	
.545	.739	.000	4.770		.188	.897	الثابت
		.000	4.768	.357	.077	.367	الممارسات التنموية
		.050	1.978	.132	.061	.115	الممارسات البنائية
		.000	6.449	.347	.053	.341	الممارسات التعاونية

* المتغير التابع: سرعة الابتكار التنظيمي

يتضح من الجدول (٨) أن قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية تُشير إلى وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية لممارسات تنمية الموارد البشرية على سرعة الابتكار التنظيمي، ويُستدل على معنوية هذه القيم من خلال اختبار "T" لمعاملات الإتحدار ومستويات المعنوية المقابلة لها، حيث تشير قيم اختبارات t إلى وجود علاقات تأثيرية إيجابية لكل من ممارسات تنمية الموارد البشرية التنموية (٠,٣٦٧) والبنائية (٠,١١٥) والتعاونية (٠,٣٤١) على سرعة الابتكار بالجامعات المصرية عند مستويات دلالة إحصائية أقل من (٠,٠٥).

ومن ثم يُشير ذلك إلى قبول صحة الفروض الفرعية (١-١) إلى (١-٣)، وبالتالي قبول صحة الفرض الرئيس الأول والذي يعني بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات تنمية الموارد البشرية على سرعة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

كما أوضحت النتائج أيضاً أن معامل الارتباط الكلي R لمتغيرات تنمية الموارد البشرية بسرعة الابتكار التنظيمي قد بلغ (٠,٧٣٩) مما يشير إلى الارتباط القوي الإيجابي بين ممارسات تنمية الموارد البشرية وسرعة الابتكار التنظيمي بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية، كما بلغ معامل التحديد R^2 مقدار (٥٥%) تقريباً مما يشير إلى أن ممارسات تنمية الموارد البشرية (التمويية والبنائية والتعاونية) تفسر نسبة كبيرة من سرعة الابتكار التنظيمي في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة من وجهة نظر المديرين والمسؤولين بها. ويمكن صياغة معادلة الانحدار وفقاً لنتائج أسلوب الانحدار المتعدد كالتالي:

معادلة (١)

$$\hat{Y}_1 = .897 + .367(X_1) + .115(X_2) + .341(X_3) + e$$

حيث أن: \hat{Y}_1 : معدل سرعة الابتكار (التابع)؛ (X_1) : قيمة الممارسات التتموية للموارد البشرية؛ (X_2) : قيمة الممارسات البنائية لتنمية الموارد البشرية؛ (X_3) : قيمة الممارسات التعاونية لتنمية الموارد البشرية؛ e: هي أخطاء القياس. هذا، وتشير النتائج الخاصة بمعاملات الانحدار المعيارية (Beta) Standardized Coefficients إلى أن الممارسات التتموية هي أعلى ممارسات تنمية الموارد البشرية تأثيراً على سرعة الابتكار بالجامعات المصرية بمعامل تأثير معياري (٠,٣٦)، يليها الممارسات التعاونية لتنمية الموارد البشرية (٠,٣٥)، بينما تكون تأتي الممارسات البنائية كأقل ممارسات تنمية الموارد البشرية تأثيراً (٠,١٣) على سرعة الابتكار التنظيمي في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة.

٧/٤/٢ اختبار صحة الفرض الرئيس الثاني وفروعه

ينص الفرض الرئيس الثاني على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات تنمية الموارد البشرية على جودة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية". وبالتالي تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد أيضاً لاختبار تأثير الممارسات الثلاثة لتنمية الموارد البشرية (تنموية وبنائية وتعاونية) على جودة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية. وفيما يلي الجدول (٩) يوضح اختبار العلاقات التأثيرية بين متغيرات الاستقطاب الإلكتروني وقيمة المنفعة من خلال أبرز نتائج تحليل الانحدار.

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار لتأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية على جودة الابتكار

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط الكلي R	مستوى المعنوية Sig.	قيمة "ت" T	معاملات الإتحاد		نموذج الإتحاد*	
				المعيارية Standardized Coefficients	غير المعيارية Unstandardized Coefficients		
				Beta	Std. Error	B	
.754	.868	.000	3.710		.129	.479	الثابت
		.000	8.163	.450	.053	.431	الممارسات التنموية
		.325	.986	.051	.042	.041	الممارسات البنائية
		.000	11.922	.472	.036	.433	الممارسات التعاونية

* المتغير التابع: جودة الابتكار التنظيمي

يشير الجدول (٩) إلى أن قيم اختبار "T" لمعاملات الإتحاد ومستويات الدلالة الاحصائية المقابلة لها تدل على وجود تأثيرات إيجابية لممارسات تنمية الموارد البشرية- فيما عدا البنائية- على جودة الابتكار بالجامعات المصرية، حيث بلغت معاملات الانحدار (٠,٤٣١) و(٠,٤٣٣) لكل من الممارسات التنموية والتعاونية على التوالي عند مستويات دلالة احصائية

لاختبارات "T" (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يشير إلى قبول صحة الفرضين الفرعيين (١-٢) و(٢-٣).

كما توضح النتائج أيضاً عدم وجود تأثير معنوي للممارسات البنائية على جودة الابتكار، حيث بلغ معامل الانحدار (٠,٠٤) عند مستوى معنوية (٠,٣٢٥) أكبر من (٠,٠٥)؛ وبالتالي رفض صحة الفرض الفرعي (٢-٢) الخاص بالممارسات البنائية، ومن ثمّ قبول صحة الفرض الرئيس الثاني جزئياً والذي يشير إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لممارسات تنمية الموارد البشرية على جودة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية عند مستوى ثقة أعلى من ٩٥٪.

ويتضح كذلك وجود علاقة ارتباطية كلية إيجابية قوية جداً، حيث بلغ معامل الارتباط الشامل (R) لمتغيرات الاستقطاب الإلكتروني بقيمة المنفعة (٠,٨٦٨)، ويدل معامل التحديد (R^2) كذلك على أن ممارسات تنمية الموارد البشرية (متمثلة في الممارسات التنموية والتعاونية) تفسر (٧٥٪) من جودة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية في رأي القادة والمديرين في تلك المؤسسات موضوع التطبيق.

وأمكن صياغة معادلة الانحدار وفقاً لنتائج أسلوب الانحدار على النحو التالي:

معادلة (٢)

$$\hat{Y}_2 = .479 + .431(X_1) + .041(X_2) + .433(X_3) + e$$

حيث أن: \hat{Y}_2 : مستوى جودة الابتكار (التابع)؛ (X_1) : قيمة الممارسات التنموية للموارد البشرية؛ (X_2) : قيمة الممارسات البنائية لتنمية الموارد البشرية؛ (X_3) : قيمة الممارسات التعاونية لتنمية الموارد البشرية؛ e: هي أخطاء القياس.

كما تشير نتائج معاملات الإنحدار المعيارية (Beta) إلى أن الممارسات التعاونية هي أعلى ممارسات تنمية الموارد البشرية تأثيراً على جودة الابتكار بمعامل تأثير معياري (٠,٤٧٢)، يليها الممارسات التنموية للموارد البشرية بمعامل تأثير معياري (٠,٤٥٠)، في حين ينعلم تأثير الممارسات البنائية لتنمية الموارد البشرية (٠,٠٥) على جودة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية.

٧/٤/٣ اختبار صحة الفرض الرئيس الثالث وفروعه

وينص الفرض الرئيس الثالث للبحث على أنه "توجد فروق معنوية بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة في مستوى الابتكار التنظيمي". ومن أجل ذلك أيضاً، تم إجراء اختبار T-test للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين (حكومية وخاصة) لاختبار صحة هذا الفرض الرئيس والفرضين الفرعيين المنبثقين منه (٣-٣)(١-٣). والجدول (١٠) يوضح نتائج اختبار الفروق بين القطاعين الحكومي والخاص للجامعات المصرية في مستوى الابتكار التنظيمي بجانبه السرعة والجودة:

جدول (١٠) نتائج تحليل الفروق بين الجامعات الحكومية والخاصة في الابتكار

التنظيمي

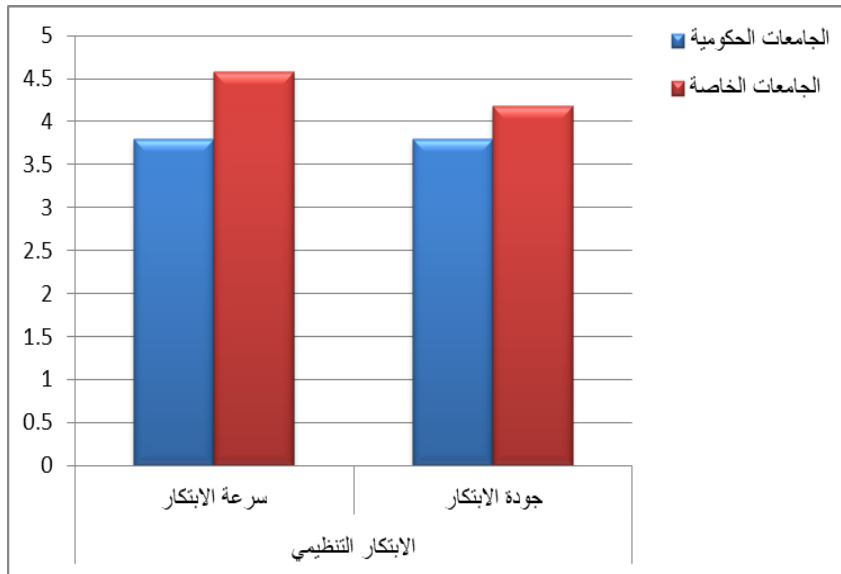
Sig. (2-tailed)	درجات الحرية df	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط	تحليل الفروق بين الجامعات	
					حكومية	خاصة
.000	261	-9.596	.76918	3.8055	سرعة	الابتكار
			.47399	4.5831	خاصة	
.000	261	-4.024	.83798	3.8028	جودة	الابتكار
			.64846	4.1814	خاصة	

تشير نتائج الجدول (١٠) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الجامعات الحكومية والخاصة في كل من سرعة الابتكار وجودة الابتكار التنظيمي، حيث بلغت مستويات المعنوية لاختبارات t (٠,٠٠٠)

لكل منهما وهي أقل من (٠,٠٥) مما يشير إلى قبول صحة الفرضين الفرعيين (١-٣) و(٢-٣) وبالتالي قبول صحة الفرض الرئيس الثالث القائل بوجود فروق معنوية بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة في مستوى الابتكار التنظيمي.

كما أوضحت نتائج الاختبار أن الفروق كانت لصالح الجامعات الخاصة التي يزيد فيها متوسط تقييم سرعة الابتكار التنظيمي الذي بلغ (٤,٥٨) مقابل (٣,٨٠) في الجامعات الحكومية من وجهة نظر القادة والمديرين. كما يزيد أيضاً مستوى جودة الابتكار المدركة في الجامعات الخاصة عند متوسط حسابي (٤,١٨) مقابل (٣,٨٠) بالجامعات الحكومية في رأي المسؤولين والمديرين.

والشكل (٢) التالي يصور هذه الفروق في مستويات الابتكار التنظيمي:



شكل (٢) الفروق بين الجامعات الحكومية والخاصة في مستوى الابتكار التنظيمي

٨/ مناقشة نتائج البحث

- (١) استجاب البحث الحالي لتوصيات بعض الدراسات الحديثة (مثل: Easa & El Orra, 2020) وتتوافق نتائجه مع ما توصل إليه الباحثون بشأن العلاقة الايجابية بين ممارسات تنمية الموارد البشرية والابتكار (مثل: Jiang et al., 2012; Sheehan et al., 2014)، مما يسهم في إثراء المعرفة حول فعالية هذه الممارسات في التأثير على النواتج التنظيمية الاستراتيجية في سياق مؤسسات التعليم العالي المصرية.
- (٢) توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات التتموية والبنائية والتعاونية لتنمية الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية، وأنها تفسر (٥٥%) من سرعة الابتكار و(٧٥%) من جودة الابتكار بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة، بما يعكس فعالية تلك الممارسات في التأثير على تسريع قدرات الابتكار التنافسية وفعالية نتائجه المميزة.
- (٣) كشفت نتائج البحث عن أن أهم ممارسات تنمية الموارد البشرية تأثيراً على قدرات الابتكار هي الممارسات التتموية كتوفير فرص التدريب وتنمية مهارات الموظفين، حيث بلغ معامل تأثيرها المعياري (٠,٣٦) على سرعة الابتكار التنظيمي، وبنحو (٠,٤٥) على جودة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية.
- (٤) دعمت النتائج أيضاً أن أهم ممارسات تنمية الموارد البشرية تأثيراً على فعالية نتائج الابتكار التنافسية هي الممارسات التعاونية كالتفاعلات والعلاقات بين أعضاء المنظمة في مشاركة وتبادل المعرفة بمعامل تأثير معياري (٠,٤٧) على جودة الابتكار التنظيمي، وفي حين بلغ تأثيرها المعياري (٠,٣٥) على سرعة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية.

٥) لم تدعم نتائج البحث التأثير الايجابي للممارسات البنائية لتنمية الموارد البشرية على جودة الابتكار، كما ثبت ضعف تأثيرها المعياري (٠,١٣) أيضاً على سرعة الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Chen et al., 2021)، وتخالف ما كان متوقعاً ونتائج بعض الدراسات (Beyerlein et al., 2017; Kang et al., 2012) التي أكدت فعالية تلك الممارسات البنائية على النواتج التنظيمية التنافسية بصفة عامة.

٦) خلصت نتائج البحث كذلك إلى التميز التنافسي للجامعات الخاصة على الجامعات الحكومية في مستوى قدرات وفعالية الابتكار التنظيمي، ودعمت وجود فروق كبيرة بينهما وبخاصة في مستوى السرعة في توليد أفكار جديدة وفي إطلاق منتج/خدمة جديدة مقارنة بالمنافسين، والعمل بشكل أفضل في تحسين العمليات والإدارة مقارنة بالمنافسين في سياق التعليم العالي.

٩/ توصيات البحث

١) على الجامعات المصرية سواء الحكومية منها أو الخاصة التركيز على الموارد البشرية كقدرات تنافسية بحاجة إلى تنمية وتوسيع مهاراتهم وكفاءاتهم ومعرفتهم، والذي من شأنه تعزيز معدل بقاء المنظمة والحفاظ على مزاياها التنافسية. فلقد لوحظ أن الممارسات التنموية كالتدريب والتنمية المستمرة تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الابتكار وتحقيق فعاليته.

٢) يتعين على قادة ومديري الجامعات المصرية التركيز على تنمية رأس المال البشري واعتماد الممارسات التي تعزز المعرفة وتثري مهارات الموظفين. وتشمل تعزيز المعرفة عملية الحصول على المعلومات ومشاركتها بين الموظفين. كما يُمكن تحفيز مشاركة المعلومات وتبادلها

من خلال نظام المكافآت الذي يكافئ الجهد المشترك بدلاً من الجهود الفردية.

(٣) ينبغي على المديرين والقادة بالجامعات المصرية تعزيز بيئة التعلم من خلال امتلاك البنية التحتية المناسبة، ومن خلال رعاية الممارسات التعاونية والروابط الاجتماعية والثقافية غير الرسمية. فقد ثبت أن هذه الممارسات التعاونية تجني النتائج الابتكارية الفعالة لتحسين العمليات والادارة مقارنة بالمنافسين.

(٤) يجب أن يكون القادة والمديرون على دراية بالممارسات التي يجب استخدامها للتنمية الشاملة للموارد البشرية عن طريق الاختيار الدقيق والملاءمة لبرنامج تنمية الموارد البشرية وتوافقه مع استراتيجية الجامعة. فلقد أشارت النتائج إلى عدم فعالية الممارسات البنائية في استحضار نتائج ابتكارية تنافسية في الجامعات المصرية.

(٥) ينبغي أيضاً تحقيق التآزر في تنفيذ الممارسات التمويلية والتعاونية والبنائية للموارد البشرية في الجامعات المصرية، ويدعم ذلك التخطيط السليم لبرنامج تنمية شاملة من قبل القادة ومشاركة وانخراط الموظفين المتدربين في جميع مراحل من إعداد وتصميم وتنفيذ.

(٦) على الجامعات الحكومية خاصة أن تدرس وتعيد النظر في سياسات التطوير والتنمية والترقيات والمكافآت، وضرورة الاستثمار في ممارسات تنمية الموارد البشرية القائمة على التعلم ومشاركة وتبادل المعرفة في بيئة تعليمية ديناميكية وعالية التنافسية في وجود الجامعات الخاصة التي تتميز عنها في تسريع قدرات الابتكار واستدامة نتائجه التنافسية على حد ما خلصت إليه نتائج البحث الحالي.

١٠ / بحوث مستقبلية

- (١) تم الاقتصار في تطبيق البحث على الجامعات الحكومية والخاصة، ويمكن للبحوث المستقبلية التوسع في الأنواع الأخرى من مؤسسات التعليم العالي مثل: الأكاديميات والمعاهد العليا والمعاهد الفنية لدراسة ممارسات تنمية الموارد البشرية، وكذلك عقد مقارنات مع صناعات أو مؤسسات خدمية مختلفة.
- (٢) هناك حاجة لاستخدام طرق بحثية بخلاف الاستقصاء عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي التي تقيد بها البحث الحالي نظراً لظروف تفشي وباء COVID-19 وتداعيات الإغلاق العالمية، فيمكن إجراء مقابلات متعمقة أيضاً مع الخبراء ودراسة الحالة التي قد تعطي العمق والمعاني التفصيلية المفيدة عن موضوع البحث الحالي.
- (٣) تبنى البحث الحالي تصميم البحث العرضي Cross-sectional في الدراسة التطبيقية، وبالتالي يُقترح استخدام تصميم البحث الطولي Longitudinal design من أجل دراسة تجريبية لتطبيق أفكار ومقاييس البحث الحالية على عينة عشوائية عبر فترات زمنية مختلفة وليس مجرد البحث الوصفي التحليلي.
- (٤) دراسة تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية على سلوكيات الموظفين الأفراد (مثل: سلوك العمل الابتكاري، وإبداع الموظفين) وفرق العمل الجماعية (كسلوك المواطنة التنظيمية، وإبداع الفريق)، مما يُسهم في إثراء أدبيات تنمية الموارد البشرية على كافة مستويات التحليل الفردي والجماعي والتنظيمي.
- (٥) تطبيق مقاييس وأبعاد مختلفة لممارسات تنمية الموارد البشرية كتتمية المسار المهني Career development وتقييم الأداء والتعويضات Compensation، فقد لا تتناسب الممارسات المقترحة في البحث

الحالي مجالات التطبيق الأخرى مثل: مؤسسات الرعاية الصحية والشركات الصناعية في مصر.

(٦) يُمكن للبحث المستقبلي أيضاً تضمين عوامل وسيطة تفسيرية Mediators مثل رأس المال البشري أو رأس المال الفكري والابداع التنظيمي لإختبار أدوارها التفسيرية للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية ونواتجها الاستراتيجية التنافسية كالأداء التنظيمي والتطوير التنظيمي OD والمرونة الاستراتيجية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الطبعة الخامسة. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠٢٠). مصر في أرقام (باب التعليم)، النشرة السنوية للتعليم الجامعي في مصر (حكومي-خاص).
- بدوي، سيد ماهر (٢٠١٣)، أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- بسيوني، إسماعيل علي (٢٠٠٦). طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية (أوما سيكاران)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبد الحميد، عيبر عباس (٢٠٢١)، إدارة المعرفة وأثرها على المرونة الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي المصرية"؛ مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (٨)، (١٢).

عبد الحميد، عبيد عباس (٢٠٢١ب)، القيادة الريادية وأثرها على إبداع الموظفين: الدور الوسيط للقوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية؛ مجلة الدراسات المالية والتجارية، (١٠)، (٣).

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢٠)، مؤسسات التعليم العالي،

[http://portal.mohe.gov.eg/ar-](http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/Home.aspx)

[eg/Pages/Home.aspx](http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/Home.aspx) تاريخ الدخول ٢٠٢٢/٢/٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alagaraja, M. (2013). Mobilizing organizational alignment through strategic human resource development. *Human Resource Development International*, 16(1), 74-93.
- Alizadeh, A., Dirani, K. M., & Qiu, S. (2020). Ethics, code of conduct and ethical climate: implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*.
- Alizadeh, A., Kurian, D., Qiu, S., & Dirani, K. M. (2021). Ethics, corporate social responsibility and the role of human resource development: the academic experts' view. *European Journal of Training and Development*.
- Aris, A., Rajah, N., Abdullah, N. H., & Abdul, N. A. (2019a). The relationship between human resource development, intrapreneurial competencies and innovative work behaviour. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 28(18), 274-285.
- Aris, A., Rajah, N., Abdullah, N. H., & Hamid, N. A. A. (2019b). Training and development on innovative work behavior among public organization managers: The mediating effect of intrapreneurial competencies. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 8(5), 2769-2775.
- Arubayi, D. O., Eromafuru, E. D., & Egbule, A. C. S. (2020). Human resource development and employee performance: The role of individual absorptive capacity in the Nigerian oil sector. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(2), 1-15.
- Beyerlein, M., Collins, R., Jeong, S., Phillips, C., Sunalai, S., & Xie, L. (2017). Knowledge sharing and human resource

- development in innovative organizations. *Knowledge Management Strategies and Applications*, 25-45.
- Chen, J., Yin, X., & Mei, L. (2018). Holistic innovation: an emerging innovation paradigm. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 1-13.
- Chen, K. H., Wang, C. H., Huang, S. Z., & Shen, G. C. (2016). Service innovation and new product performance: The influence of market-linking capabilities and market turbulence. *International Journal of Production Economics*, 172, 54-64.
- Chen, M. Y. C., Lam, L. W., & Zhu, J. N. (2021). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. *Personnel*.
- Costa, V., & Monteiro, S. (2016). Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review. *VINE Journal of Information and knowledge Management Systems*.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, 46(4), 650-675.
- Dickel, D. G., & de Moura, G. L. (2016). Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(3), 211-220.
- Easa, N. F., & El Orra, H. (2020). HRM practices and innovation: an empirical systematic review. *International Journal of Disruptive Innovation in Government*.
- Farooq, M., Ullah, I., & Hameed, R. M. (2016). HR Practices and Organizational Innovation: The Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *Journal of Social and Development Sciences*, 7(3), 50-67.
- Fullwood, R., & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*.

- Garavan, T. N., McCarthy, A., & Carbery, R. (2019). An ecosystems perspective on international human resource development: A meta-synthesis of the literature. *Human Resource Development Review*, 18(2), 248-288.
- Ghasemzadeh, P., Nazari, J. A., Farzaneh, M., & Mehralian, G. (2019). Moderating role of innovation culture in the relationship between organizational learning and innovation performance. *The Learning Organization*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Haner, U. E. (2002). Innovation quality—a conceptual framework. *International Journal of Production Economics*, 80(1), 3137
- Harrison, R. L. (2013). Using mixed methods designs in the Journal of Business Research, 1990–2010. *Journal of Business Research*, 66(11), 2153-2162.
- Harrison, R. L., & Reilly, T. M. (2011). Mixed methods designs in marketing research. *Qualitative market research: an international journal*.
- Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The journal of International social research*, 2(9).
- Hertog, P., Van der Aa, W., & De Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of service Management*.
- Huang, J. W., & Li, Y. H. (2009). The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance. *International journal of Manpower*.
- Hwang, W. S., Choi, H., & Shin, J. (2020). A mediating role of innovation capability between entrepreneurial competencies and competitive advantage. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(1), 4.
- Iqbal, A. (2021). Innovation speed and quality in higher education institutions: the role of knowledge management enablers and knowledge sharing process. *Journal of Knowledge Management*.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational

- performance. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Jalil, M. F., Ullah, W., & Ahmed, Z. (2021). Training Perception and Innovative Behavior of SME Employees: Examining the Mediating Effects of Firm Commitment. *SAGE Open*, 11(4).
- Kang, S. C., Snell, S. A., & Swart, J. (2012). Options-based HRM, intellectual capital, and exploratory and exploitative learning in law firms' practice groups. *Human Resource Management*, 51(4), 46185.
- Khan, M. T., Khan, N. A., & Mahmood, K. (2012). An Organizational Concept of Human Resource Development—How Human Resource Management Scholars View „HRD“. *universal journal of management and social sciences*, 2(5), 36-47.
- Khedhaouria, A., & Jamal, A. (2015). Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams. *Journal of Knowledge Management*.
- Kura, K. M., Shamsudin, F. M., Umrani, W. A., & Salleh, N. M. (2019). Linking Human Resource Development Practices to Counterproductive Work Behaviour: Does Employee Engagement Matter. *Journal of African Business*, 20(4), 472-488.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.
- Loewenberger, P. (2013). The role of HRD in stimulating, supporting, and sustaining creativity and innovation. *Human Resource Development Review*, 12(4), 422-455.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334.
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). The relationship between knowledge management and innovation performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12-26.

- Marques, C. S., Leal, C., Marques, C. P., & Cardoso, A. R. (2016). Strategic knowledge management, innovation and performance: a qualitative study of the footwear industry. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(3), 659-675.
- Migdadi, M. M. (2020). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Mikołajczyk, K. (2021). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224-232.
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210-218.
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*
- Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *European Journal of Training*.
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*.
- Rajah, N., & Aris, A. (2018). The role of human resource development in the relationship between intrapreneurial competencies and innovative work behavior: A case study. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*, (1).
- Rana, T., & Kundu, S. C. (2021). Effects of T&D practices on job satisfaction: a study of foreign collaborates operating in

- India. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2-3), 392-429.
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management*.
- Ruona, W. E., & Gibson, S. K. (2014). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 49-66.
- Sablok, G., Stanton, P., Bartram, T., Burgess, J., & Boyle, B. (2017). Human resource development practices, managers and multinational enterprises in Australia: Thinking globally, acting locally. *Education+ Training*.
- Saks, A. M. (2021). A Model of Caring in Organizations for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 20(3), 289-321.
- Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2009). *Research methods. Business Students 4th edition Pearson Education*
- Sekaran, U. (2003), *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, 4th ed., John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, NJ.*
- Shaari, R., Sarip, A., Rajab, A., Rahman, H. A., & Fadil, F. M. (2018, July). The importance of strategic human resource development practices among multinational companies in Malaysia. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 424-430). Springer, Cham.
- Sheehan, M., & Anderson, V. (2015). Talent management and organizational diversity: A call for research. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 349-358.
- Simsek, Z., & Heavey, C. (2011). The mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: A study of small-to medium-sized firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(1), 81-100.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Multiple dimensions of human resource development and organizational

- performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 851-870.
- Swanson, R.A. & Holton, E.F. (2011), *Foundations of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Uraon, R. S., & Gupta, M. (2019). Do HRD practices affect perceived market performance through operational performance? Evidence from software industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Wang, X., & McLean, G. N. (2007). The dilemma of defining international human resource development. *Human Resource Development Review*, 6(1), 96-108.
- Wang, Z., Wang, N., Cao, J., & Ye, X. (2016). The impact of intellectual capital–knowledge management strategy fit on firm performance. *Management Decision*.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). *Human resource development*. United States of America: Thomson.
- Yamao, S., Cieri, H. D., & Hutchings, K. (2009). Transferring subsidiary knowledge to global headquarters: subsidiary senior executives' perceptions of the role of HR configurations in the development of knowledge stocks. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration*, 48(4).
- Yang, C. C., Marlow, P. B., & Lu, C. S. (2009). Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 4-20.
- Yuvaraj, S., & Mulugeta, K. (2013). Analysis of the strategic orientation of HRD practices and managers' awareness towards the concepts of HRD in Ethiopia. *Research Journal Social Science and Management*, 3(1), 186-198.

ملحق البحث
(قائمة الاستقصاء)

رمز البند	العبارات	غير موافق إطلاقاً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بقوة (٥)
➤ المتغيرات المستقلة: ممارسات تنمية الموارد البشرية						
(١) الممارسات التنموية						
HRD1	تولي مؤسستنا التعليمية أهمية لأنشطة تدريب الموظفين					
HRD2	تقدم المؤسسة العديد من أنواع البرامج التدريبية المختلفة لتنمية الموظفين					
HRD3	توفر المؤسسة فرص التطوير المستمر للموظفين					
HRD4	تستخدم المؤسسة التدوير الوظيفي لتطوير الكفاءة المتنوعة للموظفين					
HRD5	تتبنى المؤسسة الإرشاد والتوجيه لمساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع البيئة التنظيمية					
HRD6	تقدم المؤسسة برامج تنمية إدارية مختلفة لمستويات الإدارية					
HRD7	توفر المؤسسة برنامجاً للمتدرب الإداري لتنمية المواهب الإدارية باستمرار					
(٢) الممارسات البنائية						
HRD8	تشجع المؤسسة الموظفين على كتابة تقرير عن الدروس المستفادة بعد خيراتهم المكتسبة/المتعلمة					
HRD9	تشجع المؤسسة الموظفين على تحديث قواعد البيانات المعرفية الخاصة بها بشكل مستمر					
HRD10	توفر المؤسسة نظم معلومات للموظفين لمشاركة معارفهم وخبراتهم					
(٣) الممارسات التعاونية						
HRD11	تنشئ المؤسسة قنوات اتصال بين المديرين والموظفين					
HRD12	تتطلب وظائفنا الكثير من العمل الجماعي لتعزيز التعاون بين الموظفين					

					تشجع المؤسسة الموظفين على التفاعل بشكل غير رسمي مع بعضهم البعض من أجل تعزيز التعاون	HRD13
					لدينا أنشطة بناء الفريق لتعزيز التماسك بين الموظفين	HRD14
➤ المتغير التابع: الابتكار التنظيمي						
(١) سرعة الابتكار						
					تتصف المؤسسة بالسرعة في توليد أفكار جديدة	SPD1
					تتميز المؤسسة بالسرعة في إطلاق منتج/خدمة جديدة	SPD2
					تعد المؤسسة الأسرع في تطوير المنتجات/الخدمات التعليمية الجديدة مقارنة بالمنافسين	SPD3
					تتسم المؤسسة بسرعة العمليات الجديدة مقارنة بالمنافسين	SPD4
					تتميز المؤسسة بسرعة تقديم حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات	SPD5
(٢) جودة الابتكار						
					تعمل المؤسسة بشكل أفضل للخروج بأفكار جديدة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين	QUL1
					تعمل المؤسسة بشكل أفضل في إطلاق منتج/خدمة جديدة	QUL2
					تعمل المؤسسة بأفضل ما لديها لتطوير المنتجات/الخدمات الجديدة	QUL3
					تعمل المؤسسة بشكل أفضل في تحسين العمليات مقارنة بالمنافسين	QUL4
					تعمل المؤسسة بشكل أفضل في تحسين الإدارة مقارنة بالمنافسين	QUL5

➤ معلومات شخصية ووظيفية

(1) النوع:

ذكر أنثى

(2) العمر:

أقل من 30 سنة - 30-40 سنة

41-50 سنة - فوق 50 سنة

(3) التعليم:

- شهادة جامعية

- ماجستير

- دكتوراه

(4) المستوى الإداري الذي تنتمي له

- مجلس إدارة (عمداء - وكلاء - رؤساء أقسام)

- هيئة تدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)

- إداريين (أمناء/موارد بشرية/تكنولوجيا المعلومات)

