



الذَّكْوَاتُ الْبَيْضُ

اسم مشتق من الذكوة وهي الجمرة الملتهبة والمراد
بالذكوات الربوات البيض الصغيرة المحيطة بمقام أمير
المؤمنين علي بن أبي طالب {عليه السلام}
شبهها لضيائها وتوهجها عند شروق الشمس عليها لما فيها
موضع قبر علي بن أبي طالب {عليه السلام}
من الدراري المضيئة

{**در النجف**} فكأنها جمرات ملتهبة وهي المرتفع من الأرض،
وهي ثلاثة مرتفعات صغيرة نتوءات بارزة في أرض الغري وقد
سميت الغري باسمها، وكلمة بيض لبروزها عن الأرض. وفي رواية
إنَّها موضع خلوته أو إنَّها موضع عبادته وفي رواية أخرى
في رواية المفضل عن الإمام الصادق {عليه السلام} قال:
قلت: يا سيدي فأين يكون دار المهدي ومجمع المؤمنين؟
قال: يكون ملكه بالكوفة، ومجلس حكمه جامعها
وبيت ماله ومقسم غنائم المسلمين مسجد
السهلة وموضع خلوته الذكوات البيض

تُعَدُّ مجلة الذكوات البيض مجلة علمية رصينة ومعتمدة للترقيات العلمية.

الذكوان البصري



مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ فِكْرِيَّةٌ فَصْلِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ تَصْدُرُ عَنْ
دَائِرَةِ الْبَحْوثِ وَالدرَّاسَاتِ فِي دِيَوَانِ الْوَقْفِ الشَّيْخِيِّ

العدد (١٦)

السنة الثالثة المجلد التاسع

ربيع الأول ١٤٤٦ هـ أيلول ٢٠٢٥ م

العدد (١٦) السنة الثالثة ربيع الأول ١٤٤٦ هـ أيلول ٢٠٢٥ م
رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق (١١٢٥)
الرقم المعياري الدولي ISSN 2786-1763

الذِّكْرُ الْبَيْضُ



التدقيق اللغوي
م.د. مشتاق قاسم جعفر

الترجمة الانكليزية
أ.م.د. رافد سامي مجيد

العدد (١٦) السنة الثالثة ربيع الأول ١٤٤٦ هـ - أيلول ٢٠٢٥ م

عمار موسى طاهر الموسوي
مدير عام دائرة البحوث والدراسات

رئيس التحرير

أ.د. فائز هاتو الشرع

مدير التحرير

حسين علي محمد حسن الحسني

هيئة التحرير

أ.د. عبد الرضا بھية داود

أ.د. حسن منديل العكيلي

أ.د. نضال حنش الساعدي

أ.د. حميد جاسم عبود الغراي

أ.م.د. فاضل محمد رضا الشرع

أ.م.د. عقيل عباس الريكان

أ.م.د. أحمد حسين حيال

أ.م.د. صفاء عبدالله برهان

م.د. موفق صبري الساعدي

م.د. طارق عودة مري

م.د. نوزاد صفر بخش

هيئة التحرير من خارج العراق

أ.د. نور الدين أبو لحية / الجزائر

أ.د. جمال شلبي / الاردن

أ.د. محمد خاقاني / إيران

أ.د. مها خير بك ناصر / لبنان

الذَّكْوَانُ الْبَيْضُ

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ فِكْرِيَّةٌ فَصْلِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ تَصْدُرُ عَنْ
دَائِرَةِ الْبَحْوثِ وَالدراسَاتِ فِي دِيْوَانِ الْوَقْفِ الشَّيْخِيِّ



العنوان الموقعي

مجلة الذكوات البيض

جمهورية العراق

بغداد / باب المعظم

مقابل وزارة الصحة

دائرة البحوث والدراسات

الاتصالات

مدير التحرير

٠٧٧٣٩١٨٣٧٦١

صندوق البريد / ٣٣٠٠١

الرقم المعياري الدولي

ISSN ١٧٦٣-٢٧٨٦

رقم الإيداع

في دار الكتب والوثائق (١١٢٥)

لسنة ٢٠٢١

البريد الإلكتروني

إيميل

offreserch@sed.gov.iq

hus65in@gmail.com

العدد (١٦) السنة الثالثة ربيع الأول ١٤٤٦ هـ - أيلول ٢٠٢٥ م

دليل المؤلف

- ١- أن يتسم البحث بالأصالة والجدة والقيمة العلمية والمعرفية الكبيرة وسلامة اللغة ودقة التوثيق.
- ٢- أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - أ. عنوان البحث باللغة العربية .
 - ب . اسم الباحث باللغة العربي، ودرجته العلمية وشهادته.
 - ت . بريد الباحث الإلكتروني.
 - ث . ملخصان: أحدهما باللغة العربية والآخر باللغة الإنكليزية.
 - ج . تدرج مفاتيح الكلمات باللغة العربية بعد الملخص العربي.
- ٣- أن يكون مطبوعاً على الحاسوب بنظام (office Word ٢٠٠٧ أو ٢٠١٠) وعلى قرص ليزري مدمج (CD) على شكل ملف واحد فقط (أي لا يُجزأ البحث بأكثر من ملف على القرص) وتُرَوَّد هيئة التحرير بثلاث نسخ ورقية وتوضع الرسوم أو الأشكال، إن وُجدت، في مكانها من البحث، على أن تكون صالحة من الناحية الفنية للطباعة.
- ٤- أن لا يزيد عدد صفحات البحث على (٢٥) خمس وعشرين صفحة من الحجم (A4) .
- ٥ . يلتزم الباحث في ترتيب وتنسيق المصادر على الصيغة APA
- ٦- أن يلتزم الباحث بدفع أجور النشر المحددة البالغة (٧٥,٠٠٠) خمسة وسبعين ألف دينار عراقي، أو ما يعادلها بالعملة الأجنبية.
- ٧- أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
- ٨- أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو الآتي:
 - أ. اللغة العربية: نوع الخط (Arabic Simplified) وحجم الخط (١٤) للمتن.
 - ب . اللغة الإنكليزية: نوع الخط (Times New Roman) عناوين البحث (١٦) . والملخصات (١٢)أما فقرات البحث الأخرى؛ فبحجم (١٤) .
- ٩- أن تكون هوامش البحث بالنظام الإلكتروني (تعليقات ختامية) في نهاية البحث. بحجم ١٢ .
- ١٠- تكون مسافة الحواشي الجانبية (٢,٥٤) سم، والمسافة بين الأسطر (١) .
- ١١- في حال استعمال برنامج مصحف المدينة للآيات القرآنية يتحمل الباحث ظهور هذه الآيات المباركة بالشكل الصحيح من عدمه، لذا يفضل النسخ من المصحف الإلكتروني المتوافر على شبكة الانترنت.
- ١٢- يبلغ الباحث بقرار صلاحية النشر أو عدمها في مدة لا تتجاوز شهرين من تاريخ وصوله إلى هيئة التحرير.
- ١٣- يلتزم الباحث بإجراء تعديلات المحكمين على بحثه وفق التقارير المرسلة إليه وموافاة المجلة بنسخة معدلة في مدة لا تتجاوز (١٥) خمسة عشر يوماً.
- ١٤- لا يحق للباحث المطالبة بمتطلبات البحث كافة بعد مرور سنة من تاريخ النشر.
- ١٥- لا تعاد البحوث الى أصحابها سواء قبلت أم لم تقبل.
- ١٦- تكون مصادر البحث وهوامشه في نهاية البحث، مع كتابة معلومات المصدر عندما يرد لأول مرة.
- ١٧- يخضع البحث للتقويم السري من ثلاثة خبراء لبيان صلاحيته للنشر.
- ١٨- يشترط على طلبة الدراسات العليا فضلاً عن الشروط السابقة جلب ما يثبت موافقة الأستاذ المشرف على البحث وفق النموذج المعتمد في المجلة.
- ١٩- يحصل الباحث على مستل واحد لبحثه، ونسخة من المجلة، وإذا رغب في الحصول على نسخة أخرى فعليه شراؤها بسعر (١٥) ألف دينار.
- ٢٠- تعبر الأبحاث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها لا عن رأي المجلة.
- ٢١- ترسل البحوث إلى مقر المجلة - دائرة البحوث والدراسات في ديوان الوقف الشيعي بغداد - باب المعظم)
- أو البريد الإلكتروني: (hus65in@Gmail.com) (off reserch@sed.gov.iq) بعد دفع الأجور في مقر المجلة
- ٢٢- لا تلتزم المجلة بنشر البحوث التي تُخلُّ بشروط من هذه الشروط .

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ فِكْرِيَّةٌ فَصْلِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ تُصَدَّرُ عَنْ دَائِرَةِ الْبَحْثِ وَالْدِّرَاسَاتِ فِي ذِيَوَانِ الْوَقْتِ الشَّيْخِيِّ

محتوى العدد (١٦) المجلد التاسع

ت	عنوانات البحوث	اسم الباحث	ص
١	اتجاهات النخب الإعلامية ازاء توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الإعلامية العراقية «دراسة ميدانية»	أ. د. حافظ ياسين حميد الهيتي حفي إسماعيل إبراهيم	٨
٢	التحليل النقدي المقارن للخطاب في عناوين الصحف الإلكترونية	أ. م. د. حسن عبد الجبار ناجي	٢٨
٣	جهود الشيخ كمال الدين الطائي في علوم القرآن	أ. م. د. عمر ابراهيم محمد	٤٦
٤	استراتيجية الحبكة في المعاهدات الدولية الأساسية لحقوق الإنسان دراسة تحليلية	الباحثة آلاء خضير أحمد أ. د. خالد عبود حمودي	٦٠
٥	أثر انموذج لورسباش في تحصيل تلاميذ الصف الرابع الابتدائي وخفض قلقهم الامتحاني بمادة الرياضيات	م. شيماء كريم حسون	٧٦
٦	الاصلاح الإداري وفق نظرية التقسيمات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط	م. م. فلاح عبد الحسن عبد	٩٤
٧	منهج كريمان حمزة في تفسير القرآن «عرض ودراسة»	رونق معمر عبد الله أ. م. د. سناء عليوي عبد السادة	١٠٨
٨	التوكيد بر(إن) بلاغياً سورة يوسف مثلاً	م. د. عصام راضي حسون	١٢٠
٩	آيات الأحكام بين الصابوني والإيرواني «الصلاة والملازمة أنموذجاً»	الباحث: مثنى عبد الصاحب أ. م. د. مسلم حسين عطية	١٣٤
١٠	أثر استخدام التعلم التعاوني في تنمية بعض مهارات الاشغال اليدوية لدى طالبات الثانوية في محافظة ديالى	م. م. ذكرى كامل حسين م. حلا عبد الحسين ناصر	١٤٦
١١	التفكير الابداعي وعلاقته بالنجاح المهني لدى المرشدين التربويين	م. م. هبة معين حميد	١٦٦
١٢	قواعد الازور وأثرها في العلاقات البرتغالية - الأمريكية ١٩٣٩-١٩٤٥	م. د. حسن مالح ناصر	١٨٠
١٣	الاستراتيجية التلميحية وقصديتها في شعر اديب كمال الدين «دراسة تداولية»	م. د. رحيم جبر حسون	٢٠٠
١٤	شبهات التعارض والتناقض في القرآن الكريم «دراسة تفسيرية»	م. د. بماء مهدي مظلوم	٢١٤
١٥	Developing Critical Thinking through English Literature: An Educational Perspective	Lecturer. Hussein Kadhim Zamil	٢٣٦
١٦	اصالة البراءة عند الاصوليين	الباحثة: بنين زهير محمد	٢٤٦
١٧	تقدير طلبة قسم العلوم في الكلية التربوية المفتوحة للبيئة المفضلة للمختبرات العلمية	م. م. سوزان احمد مهدي	٢٦٢
١٨	بناء قدرات الموارد البشرية وانعكاسها على سلوك العمل المبتكر: دراسة تحليلية في شركة اسيا سيل للاتصالات	م. م. نغم رسول راضي	٢٧٦
١٩	تحليل الخصائص الهيدرولوجية لتصاريف نهر دجلة في مدينة الموصل للمدة (٢٠٠٠-٢٠٢٣)	م. م. رقيه حسن عبد الأمير	٢٩٦
٢٠	التحديات القيمية لاستخدامات الإعلام الجديد «دراسة تطبيقية على شباب قضاء الناصرية»	م. م. أحمد عزيز محمد	٣٠٨
٢١	أثر الإكراه الاقتصادي على العقد	م. م. وجدان كاظم حسن	٣٣٢

بناء قدرات الموارد البشرية وانعكاسها
على سلوك العمل المبتكر: دراسة تحليلية
في شركة اسيا سيل للاتصالات

م. م. نغم رسول راضي
جامعة الكوفة/ كلية الادارة والاقتصاد



المستخلص:

الغرض: تهدف الدراسة الحالية الى معرفة مدى قدرات الموارد البشرية وانعكاسها على سلوك العمل المبتكر. التصميم: المنهجية: تحددت مشكلة الدراسة المتمثلة بسلوك العمل المبتكر بعدد من التساؤلات كان اهمها حول قدرات الموارد البشرية وما مدى انعكاسها على سلوك العمل المبتكر في شركة اسيا سل للاتصالات. استهدفت الدراسة أسلوب العينات اذا تم توزيع (٧٠) استبانة وبعد فرز البيانات وتدقيقها تبين ان الاستبانات الصالحة للتحليل (٦٨) حللت بموجب نمذجة المعادلات الهيكلية بالاعتماد على برنامج Smart PLS v3.3.2. القيمة/ الاصاله: تبنت الدراسة توظيف المتغير المستقل (قدرة الموارد البشرية) في المتغير التابع (سلوك العمل المبتكر) . النتائج: توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة تأثير وارتباط بين قدرات الموارد البشرية و سلوك العمل المبتكر.

الكلمات المفتاحية: قدرة الموارد البشرية, سلوك العمل المبتكر, شركة اسيا سل للاتصالات.

Abstract:

Purpose: The current study aims to identify the extent of human resource capacity and its relationship to innovative work behavior.

Design/Methodology: The study problem, represented by innovative work behavior, was defined by a number of questions, the most important of which was about human resource capacity and its relationship to innovative work behavior at Asiaccell Telecommunications Company. The study employed a sampling method, with (70) questionnaires distributed. After sorting and reviewing the data, it was found that (68) questionnaires were valid for analysis. These questionnaires were analyzed using structural average modeling using Smart PLS v3.3.2.

Value/Originality: The study employed the independent variable (human resource capacity) in the dependent variable (innovative work behavior).

Results: The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a significant relationship and correlation between human resource capacity and innovative work behavior.

Keywords: Human resource capacity, innovative work behavior, Asiaccell Telecommunications Company

المقدمة:

في ظلّ بيئة اجتماعية تتسم بتعقيد وسرعة التغيرات، يُنظر إلى سلوك العمل المبتكر كفضيلة استراتيجية لجميع الجهات الفاعلة في المجتمع. تكمن أهمية الدراسة في التركيز على سلوك العمل المبتكر، ولغرض الابتكار ينبغي فهم سلوك العمل المبتكر للعاملين لما لأفعالهم من أهمية بالغة للتحسين والابتكار المستمرين. وتهدف الدراسة لتأكيد جانب الابتكار في المؤسسات، فضلاً عن اعتباره من مجالات الإدارة بما في ذلك

ريادة الأعمال.

من المتوقع ان يكون العاملون في المؤسسات أكثر ميلاً للانخراط في سلوك العمل المبتكر عندما يتوقعون أن يُفيد هذا السلوك عملهم. إذ ان عملية انخراط الموظف في هذا السلوك ستؤدي في نهاية المطاف الى تحسين الأداء الوظيفي، وبالتالي تحسين أداء المهام والذي يعتبر عملية متعددة المراحل، كما يُعد حالة تحفيزية تتأثر بمعارف الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم. يُعتبر سلوك العمل المبتكر سلوكاً معقداً، يؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي والفردى، ويكشف عن أفكار مبتكرة وبطورها، ويتطلب سلوكيات أدوار إضافية. ومما لا شك فيه أن الأشخاص المبتكرين يكونوا أكثر استعداداً من غيرهم لتجربة التجربة والخطأ والمخاطرة، وتضمن سلوك العمل المبتكر جميع السلوكيات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، مثل الأساليب والتقنيات الجديدة، والبحث عن تقنيات جديدة وتطويرها et&al (٢٠٢١:٥, Erhan). ولذلك فإن قدرات الموارد البشرية تعتبر عامل مهم في تحفيز النمو الاقتصادي والاجتماعي في اي مجتمع فان المنظمة تسعى دائما الى تنمية مواردها ومواجهة مشكلاتها وتعزيز طرق ادارتها بما يحقق يميز الاداء وجودة الخدمات وذلك بما يحقق استراتيجيات واهداف المنظمة، وترجع كفاءة المنظمة الى كيفية استثمار مواردها البشري بما يزيد من قدراتهم على الابداع تحقيق الميزة التنافسية، من هذا كله يكمن في تدريب وتطوير هذه الموارد بصورة مستمرة بما ينعكس على تحسين مهارتهم وتقليل اخطائهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم (عبد الحميد، ٢٠٢٣: ٤٦).

ومما تقدم قمت الباحثة بتحديد مشكلة الدراسة والتي من الممكن ان تفسر العلاقة بين المتغيرات وعلى هذا الاساس قسمت هذه الدراسة الى اربعة مباحث : المبحث الاول تناول المنهجية العلمية والمبحث الثاني تناول الاطار النظري والمبحث الثالث تناول الجانب العملي والاحصائي والمبحث الرابع تناول الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول : منهجية الدراسة

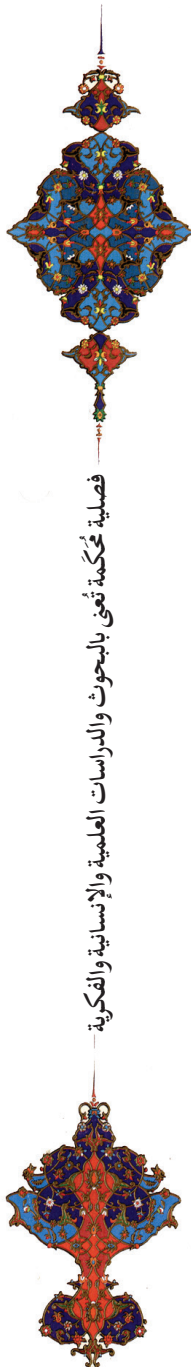
اولاً: مشكلة الدراسة

يُعد الابتكار بشكل عام في بيئة العمل من اهم العوامل المحورية التي تسعى وتساهم في تحقيق التميز التنظيمي والتكيف والاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية ذات المنافسة المتزايدة، ولا سيما في قطاعات ديناميكية كالاتصالات. وبالتالي يُمثل سلوك العمل المبتكر والذي يشمل تطبيقه وتحويله إلى واقع ولا يقتصر على توليد الأفكار الإبداعية فقط، وإنما يشتمل أيضاً على تطبيقها وتحويلها إلى واقع أحد المظاهر الجوهرية لهذا الابتكار التنظيمي.

وفي نفس السياق، فإن من اهم العوامل الحاسمة في تعزيز الابتكار هو رأس المال البشري إذ يُمثل العاملون المصدر الرئيسي للأفكار المبتكرة والجديدة فضلاً عن القدرة على التجديد. ومن ثم، فإن عملية بناء قدرات إدارة الموارد البشرية تعد مدخلاً استراتيجياً مهماً لتحفيز سلوك الابتكار ومن ثم تعزيزه داخل المنظمات من خلال التدريب، والتطوير، والتمكين، وتوفير بيئة عمل مرنة.

وبناءً على دراسة ميدانية تم اجرائها، توصلت الباحثة الى انه من رغم إدراك شركة آسياسيل للاتصالات لضرورة وأهمية الابتكار بوصفه عنصراً أساسياً في استمرارية وديمومة أعمالها وتطورها، إلا أنها تواجه تحدياً يتمثل في محدودية انعكاس جهود بناء قدرات الموارد البشرية على سلوك العمل المبتكر للعاملين فيها. ويُعزى ذلك إلى عدة اسباب منها ضعف في استراتيجيات التمكين والتحفيز ووجود فجوات في آليات التدريب، فضلاً عن عدم كفاية الإجراءات التي تُعزز مرونة الافراد والشركة في مواجهة المتغيرات وديناميكية العمل.

وتماشياً مع ما تم ذكره، تحاول هذه الدراسة تحديد وتشخيص واقع العلاقة بين بناء قدرات إدارة الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر في شركة آسياسيل، ثم الكشف عن مدى تأثير تلك القدرات في توضيح



وتعزيز سلوكيات الابتكار لدى العاملين. وقد انبثقت عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات البحثية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها:

- ١- ما هو مستوى تبني العاملين في شركة اسياسل للاتصالات لسلوك العمل المبتكر؟
- ٢- ما هو مستوى دعم الإدارة العليا في شركة آسياسيل للاتصالات لقدرات الموارد البشرية؟
- ٣- هل هناك تأثير لقدرات الموارد البشرية في سلوك العمل المبتكر في الشركة قيد الدراسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال جانبها الأكاديمي (المعرفي) والميداني وكالآتي:

١- الأهمية الأكاديمية (المعرفية) للدراسة:

أ- تتبع أهمية الدراسة المعرفية من أهمية مُتغيراتها (قدرات الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر) وأثارها الإيجابية، فضلاً عن تركيزها الربط بين هذه المتغيرات وأبعادها مُجتمعة.

ب- تأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال اسهامها في الإثراء المعرفي الحالي في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي من خلال توضيح الرؤى والأفكار والآراء لعدد من الباحثين في حدود (قدرات الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر).

٢- الأهمية الميدانية للدراسة:

أ- تكمن أهمية الدراسة الحالية في حاجة شركات الاتصالات (اسياسل) إلى تحديد وتشخيص قدرات الموارد البشرية والذي يُعد مكملاً للاهتمام المحلي والعالمي كونها تساهم في إيجاد وتعزيز سلوك العمل المبتكر للشركة مما يؤدي الى ريادةها في المجتمع.

ب- نظراً للتحديات والأزمات التي تمر بالوقت الحالي، تتضح أهمية الدراسة الحالية من الحاجة الضرورية والملحة لسلوك العمل المبتكر في شركات الاتصالات (اسياسل) وذلك للتمكن من الخروج من هذه التحديات والأزمات بسلامة وبأقل الأضرار الممكنة.

ج- تتجلى أهمية الدراسة الحالية في الجمع بين متغيرات الدراسة (قدرات الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر) كربط مهم في شركات الاتصالات (اسياسل) والتي تعود بمنافع إيجابية على الفرد والشركة وتنعكس بصورة إيجابية على البيئة والمجتمع والاقتصاد الوطني.

ثالثاً: اهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في قياس تأثير قدرات الموارد البشرية وانعكاسها في سلوك العمل المبتكر في شركة الاتصالات اسياسل، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية والمعرفية التي تنبثق من أهمية موضوعها ومحاوره، وذلك على النحو الآتي:

١- التعريف بالأسس المنطقية والموضوعية لمتغيرات الدراسة (قدرات الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر) في الشركة قيد الدراسة.

٢- التعرف على مستوى توافر أبعاد كل من (قدرات الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر) في الشركة قيد الدراسة.

٣- تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة (بناء قدرات إدارة الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر) لدى العاملين في شركة الاتصالات آسياسيل، بوصفها علاقة استراتيجية تساهم في تحقيق التميز المؤسسي فضلاً عن الاستجابة للتحديات البيئية المتغيرة.

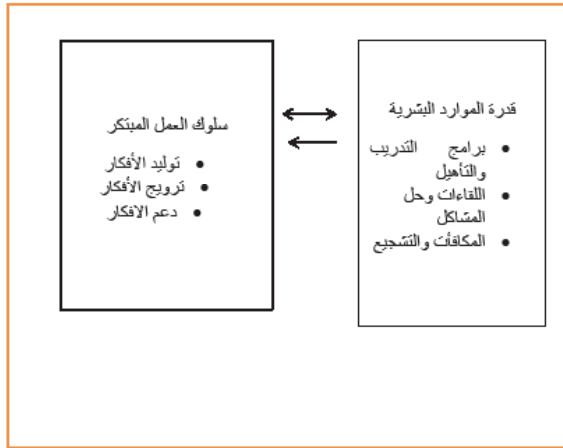
٤- الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية من خلال الربط بين متغيرات الدراسة (قدرات الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر) وتسليط الضوء على التداخل والعلاقة

بين أبعادها وأثرهما المتبادل في بيئة العمل المعاصرة.

٥- تقديم توصيات عملية إلى الشركة قيد الدراسة لتحسين وتطوير استراتيجياتها في إدارة الموارد البشرية مما يعزز من قدرتها على خلق بيئة عمل داعمة للابتكار وتحقيق الريادة في قطاع الاتصالات.

رابعاً: المخطط الفرضي

يوضح الشكل (١) طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (قدرة الموارد البشرية) والتي تكون أبعادها (برامج التدريب والتأهيل , اللقاءات وحل المشاكل , التشجيع و المكافآت) و(سلوك العمل المبتكر) بأبعادها (توليد الأفكار , ترويج الأفكار , دعم الأفكار)



الشكل (١) المخطط الفرضي

خامساً: الفرضيات

١- الفرضية الرئيسة الأولى (H١): توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين قدرات الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر في شركة الاتصالات قيد الدراسة.

وينبثق عنها فرضيات فرعية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى (H1-1):

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبرامج التدريب والتأهيل في سلوك العمل المبتكر على المستوى الكلي في شركة الاتصالات قيد الدراسة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية (H1-2):

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للقاءات وحل المشاكل في سلوك العمل المبتكر على المستوى الكلي في شركة الاتصالات قيد الدراسة.

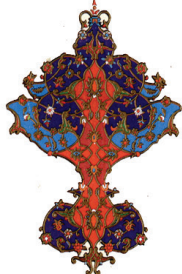
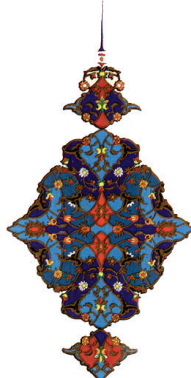
ج- الفرضية الفرعية الأولى (H1-3):

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمكافأة والتشجيع في سلوك العمل المبتكر على المستوى الكلي في شركة الاتصالات قيد الدراسة.

٢- الفرضية الرئيسة الثانية (H2):

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لقدرات الموارد البشرية في سلوك العمل المبتكر على المستوى الكلي في شركة الاتصالات قيد الدراسة. وينبثق عنها فرضيات فرعية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى (H2-1):



يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإلقاءات وحل المشاكل في سلوك العمل المبتكر على المستوى الكلي في شركة الاتصالات قيد الدراسة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية (H2-2):

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقاءات وحل المشاكل في سلوك العمل المبتكر على المستوى الكلي في شركة الاتصالات قيد الدراسة.

ج- الفرضية الفرعية الثانية (H2-3):

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمكافأة والتشجيع في سلوك العمل المبتكر على المستوى الكلي في شركة الاتصالات قيد الدراسة.

مجتمع وعينة البحث

لدراسة ظاهرة محددة لابد من تحديد المجتمع لذلك فإن مجتمع البحث هو شركة اسيا سل للاتصالات يبلغ (٨٥) وعينة البحث هم موظفي شركة الاتصالات وحسب جدول morgan ١٩٧٠ بلغ (٧٠) فرد تم توزيع الاستبانة عليهم منها (٦٨) استبانة كانت صالحة للتحليل وتم تحليلها وفق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية وباستخدام SmartPLS v.3.3.2.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

اولا: قدرات إدارة الموارد البشرية

١- مفهوم قدرات إدارة الموارد البشرية

في ظل التطورات التكنولوجية والتي تتسم بالتسارع ويشهدها عالم الأعمال، التكنولوجيا وحدها لا تُعد كافية لتحقيق أهداف المنظمات ما لم تُقترن بتوظيف فعال للموارد البشرية. فالموارد البشرية تمثل ركيزة أساسية تستند إليها المؤسسات في تحقيق التميز والاستدامة، إذ أن المعرفة التي يمتلكها الأفراد، إلى جانب قيمتهم المضافة وقدراتهم تُعد من أهم العوامل الداعمة لبقاء المنظمة وتعزيز تنافسيتها (Yamoah, 2019: ١٣٩).

وأوضح (الكرعاوي وآخرون. ٢٠١٥: ٩٤) قدرات الموارد البشرية بأنها مجموعة من القدرات (المهارات، المعرفة، الاتجاهات، والممارسة) التي يتمتع بها الأفراد في المنظمة والمهادفة إلى إضافة قيمة لها وزبائنها، فضلاً عن القدرة على مواجهة المنافسين، إذ تعد القاعدة الأساسية لبناء قدرات الأفراد فيما يتعلق بإمكانية تحقيق الأهداف بالشكل الذي يحسن من أدائهم مستقبلاً في مجال إدارة المنظمة.

ويرى (James, 2018: 31) إن التحدي الأساسي والأبرز والذي تواجهه المنظمات المعاصرة يتمثل في بناء وتطوير قدرات الموارد البشرية وديمومتها بوصفها مورداً استراتيجياً مهماً يُمكن أن يُحدث فرقاً ملموساً ودقيقاً في الأداء التنظيمي. فامتلاك الموظفين للمهارات والخصائص الشخصية والمعارف والمهنية يُسهم بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة، فضلاً عن تعزيز قدرتها التنافسية، وضمان استمرارية (ديمومة) أعمالها، ورفع جودة الأداء المؤسسي.

ومما لا شك فيه أن المورد البشري يُنظر إليه اليوم بوصفه أحد الأصول الاستراتيجية المهمة للمنظمة، لما له من دور وأهمية بالغة في زيادة فعالية الأداء التنظيمي، والعمل على تلبية احتياجات الزبائن، ومن ثم المساهمة في التوسع والنمو، فضلاً عن تحقيق مستويات عالية من المرونة والابتكار. وفي هذا السياق، يُشار إلى قدرة الموارد البشرية بأنها تلك الإمكانية الكامنة (الخفية) التي تُمكن الأفراد من المساهمة إحداث التغيير، وقيادة عمليات التحول التنظيمي، وهو ما يتطلب تزويدهم بالمعارف الضرورية والمهارات لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

وتتعدد الرؤى النظرية الخاصة بمفهوم قدرة الموارد البشرية، إذ يُنظر إليها بأنها عنصر محوري في تحقيق الأداء والتميز الفعال داخل المنظمات. وفي هذا السياق، تشير وجهة نظر (oktyawati&fajri, ٢٠١٩: ٥٢٨) إلى أن قدرة الموارد البشرية تُمثل قدرة الأفراد أو المنظمة على تنفيذ الأنشطة أو الوظائف المختلفة بما يحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية وفعالية، وتُعد هذه القدرة المميزة بمثابة الأساس لتحقيق الأداء وإنتاج المخرجات المطلوبة. فيما يؤكد (Alaali&Rees, ٢٠١٩: ٨٣) بأنها مجموعة قدرات سلوكية قائمة على المهارة وهي تمثل مصدراً للقيمة لدرجة تطابقها مع القيم الجوهرية للمنظمة.

أما (Neganova, ٢٠٢٠: ٢) فقد أشار لقدرة الموارد البشرية باعتبارها مزيج من الإمكانيات المعرفية والفرص التي يمتلكها الموظف، وتشمل مهاراته ومعارفه، وقدراته المهنية، والتي يمكن تفعيلها ضمن النشاطين الاقتصادي والاجتماعي، وبما يتلاءم مع ظروف العمل الحيطية. في السياق ذاته، يطرح (Arubayi&ect, ٢٠٢٠: ٤) بُعداً معرفياً متقدماً ومهماً لمفهوم القدرة، إذ يرون بأنها قدرة الأفراد على اكتساب واستيعاب وتحويل واستغلال المعارف الخارجية، فضلاً عن التركيز على تجديد وتطوير هذه المعارف ونقلها بشكل مستمر، مما يُعزز ديناميكية التعلم التنظيمي والا ومن خلال ملاحظة المفاهيم الواردة في الجدول (٧) ويرى الباحث إن هنالك بعض المفاهيم

ويؤكد (الدجيلي والحسناوي, ٢٠٢١: ٤٧) بأنها قدرة الشركات على تعزيز قدراتها من خلال تنمية وتدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية التي يمكن إن تعزز مناخ الابتكار والتعلم في الشركة، ويُنظر إلى القدرات البشرية من قبل المنظمات هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية، ويمكن تحقيقها من خلال والخبرات والمعارف والمهارات البشرية، وبالتالي تسهيل الأعمال وتحقيق أداء أفضل وزيادة الإنتاجية ومن ثم تحقيق اهدافها التي تسعى اليها جميع المنظمات.

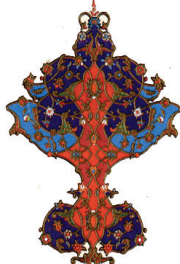
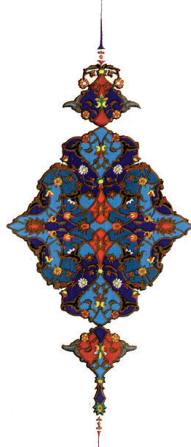
٢- أهمية قدرات الموارد البشرية

تُعد تنمية القدرات أحد أهم المرتكزات الأساسية في بناء المنظمات الحديثة، إذ لا تقتصر على تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات فحسب، بل تشمل مجموعة عمليات متكاملة تتضمن خلق القدرات، ثم تطويرها، والعمل على إعادة توظيفها بفعالية، وإدارتها ومن ثم المحافظة عليها بوصفها مورداً استراتيجياً. وتبدأ هذه العملية من نقطة الانطلاق، يعني من أرضية معرفية وتنظيمية تكاد تكون خالية، ثم يتم العمل بتشبيد منظومة متكاملة من القدرات تدريجياً، من خلال خطوات منهجية تتسم بالتخطيط والابتكار المستمر.

ويُعد الإبداع في هذا النهج جوهرًا رئيسًا من جواهر العمل المؤسسي الحديث، إذ يُسهم في تحقيق التميز والتفوق التنافسي في المؤسسات. وفي ظل ما تشهده بيئات الأعمال من ظروف متقلبة تتسم بالديناميكية وتغيرات متسارعة، تصبح قدرات الموارد البشرية عاملاً حاسماً في تمكين المنظمات من التكيف والاستجابة الفعالة لكافة المتغيرات. (James, 2018: 31)

ومن هنا تبرز أهمية وضرورة تعلم وتطوير مهارات جديدة على نحو مستمر كنوع من الوسائل للبقاء في دائرة التنافس، ثم القدرة على إدارة التغيير بمرونة وفعالية. وعليه، فإن قدرات إدارة الموارد البشرية لم تعد تقتصر على الأدوار التشغيلية التقليدية المتعارفة، بل أصبحت تتضمن مهاماً استراتيجية تشمل: استشراف الاحتياجات المستقبلية، وتفعيل نظم التعلم التنظيمي، وتصميم مسارات مهنية مرنة، وتحفيز ثقافة الأداء والابتكار داخل المؤسسة. عملت قدرة الموارد البشرية على مجموعة من الأهمية نذكر منها ما يلي كما اشار لها (Findıklı & et al, 2015: 379):

- تتضح أهمية قدرات الموارد البشرية في خلق فرص عمل جديدة وظهور ابتكارات جديدة، مع تحفيز المنافسة والقدرة التنافسية تُسهم الجهود الاقتصادية لموظفي المؤسسات.



• تبرز أهميتها بشكل إيجابي في التوظيف وتُقلل من معدل البطالة بين الأفراد في سن الإنتاج. لذلك هي عامل مهم في رأس المال الاجتماعي.

• نظرًا لأهمية المورد البشري بوصفه العامل الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ظهرت الحاجة المتزايدة إلى توظيف المعارف والمهارات والقدرات الفردية للموظفين بطريقة فعالة ومنظمة.

٣- قدرة الموارد البشرية وعلاقتها بنظرية الموارد RBV

تعتمد نظرية التركيز على الموارد الداخلية (RBV) في الإدارة على فكرة مفادها أن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات تنبع من مواردها وقدراتها الداخلية الفريدة، وليس من العوامل الخارجية فقط. وتُعد هذه النظرية أحد الإطاريح الأساسيين في التخطيط الاستراتيجي الحديث، إلى جانب مدارس تحليل البيئة التنافسية مثل نموذج بورتر (Madhani, 2010:40).

في ضوء نظرية الموارد (RBV) تُعد قدرات إدارة الموارد البشرية من أهم الركائز الأساسية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات. وتفترض هذه النظرية كما أسلفنا أن الموارد الداخلية الفريدة، وخاصة غير الملموسة منها كالمعرفة، والمهارات، والقدرات التنظيمية، تمثل أساس التفوق المؤسسي متى ما توفرت فيها خصائص القيمة والندرة وصعوبة التقليد والتنظيم الفعال.

وتتضح هذه القدرات في قدرة الأفراد على التحكم في الأنشطة المؤسسية والعمل على استثمار الأصول المتاحة بفعالية، من خلال عملية التفاعل المعرفي والسلوكي المستمر. وعليه، فإن الهدف الاستراتيجي لنظرية RBV يتمحور في تحديد وتطوير الموارد والقدرات الجوهرية التي تحتاجها المؤسسات، بما يعزز مكانتها التنافسية في سوق سريع التغير، وبمُكَّنتها من تحقيق أداء فعال ومتميز. حدد الباحثون عدة أنواع من القدرات الواجب توافرها في الموارد البشرية في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية وهي (Donahue et al, 2000:383) :

• أن تكون ذات قيمة أي يكون الأفراد ذوي مؤهلات عالية وقادرين على أداء العديد من الوظائف والواجبات ونجازها بدقة ومهارة عالية.

• أن تكون الموارد نادرة أي غير متاحة للمنافسين بمعنى أن يتوفر للشركة موارد نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها لأنها تمتلك مستوى عالي ومتقدم من المهارات والمعرفة والخبرة.

• لا يمكن تقليدها بحيث لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها سواء بالتدريب والتأهيل ويكون لديها ارتباط عالي بالمنظمة.

• ليس لها بدائل جيدة فعندما تكون الموارد البشرية مدربة تدريباً جيداً وإدائها أداءً عالي وقادرين على تطوير الخبرات والمهارات سيكون من الصعب أن يتم استبدالهم (Ariana, 2020:4).

٤- متطلبات بناء قدرات الموارد البشرية

تُعد بناء قدرات إدارة الموارد البشرية عملية استراتيجية ذات محاور تتطلب تكاملاً بين مجموعة من المتطلبات الأساسية، إذ يُفترض أن تقوم المؤسسات بتصميم وتفعيل منظومة هادفة تعمل على تحويل الموارد البشرية إلى مصدر تنافسي دائم. وفقاً لأحدث الدراسات، فإن المؤسسات التي لديها القدرة على تطوير مرونتها وتصميم السياسات الفعالة والنظم المؤسسية المتكاملة تملك ميزة تنافسية حقيقية، ذلك من خلال مساهمتها لبناء قدرات سرية ومتميزة تُسهم في الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف (Ulrich, 2024:1).

في ذات السياق، أن عملية بناء قدرة الموارد البشرية تتطلب اعتماد خطة استراتيجية تشمل التدريب والتطوير المستمر، تستهدف تحسين كفاءة الأفراد والارتقاء بقدراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل في بيئة المؤسسات. كما ينبغي وجود منظومة سياسات متكاملة تشمل التوجيه ومن ثم التنسيق واتخاذ

القرارات، بحيث تُحقق هذا العملية تكاملاً واضحاً بين عناصر المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، وهو ما أشار له (Bach, ٢٠٠٣: ١١٠) في تأكيده على ضرورة الانسجام التنظيمي عبر السياسات المؤسسية وتنبع أهمية هذه السياسات من ضرورة توافر هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة قادرة على التفاعل السريع مع ظروف التغير البيئي الحيطية. وهذه الهياكل لا تعمل بفاعلية وكفاءة إلا إذا رافقتها عمليات منتظمة لتدريب وتطوير مهارات الموارد البشرية بما يضمن استجابتها لهذه التغيرات. فضلاً عن ذلك، فإن وجود نظام إدارة موارد بشرية متكامل من الضروري أن يتضمن مجموعة آليات للحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة العالية من خلال تصميم أنظمة أجور وتعويض مناسبة وعادلة، تعمل على دعم الاستمرارية وتخفف معدلات التسرب الوظيفي.

وأخيراً، ينبغي أن تتبني الإدارة العليا في المؤسسات رؤية داعمة للموارد البشرية المتميزة، تُوفر تمكيناً فعلياً للأفراد من خلال نظام اتصال داخلي فعال يدعم التحفيز المستمر والمباشرة، كما أشارت إلى ذلك (Dimiutrov&ect, 2019: 3). في ضرورة وجود إدارة داعمة للتمكين في المؤسسة وتفتح قنوات اتصال شفافة داخلها.

٥- ابعاد قدرات الموارد البشرية

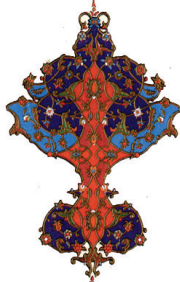
تُعد قدرات الموارد البشرية من أهم المفاهيم الجوهرية في علوم إدارة الأعمال، إذ تُمثل اللبنة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية فضلاً عن مواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة. وتكمن أهمية القدرات هذه في كونها لا تقتصر على الموارد التكنولوجية أو المادية، بل تتمحور حول خصائص الافراد الجوهرية من مهارات ومعارف وسلوكيات وممارسات، بوصفها مقدرات بشرية من الصعب تقليدها وتسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة. وعليه، اعتمدت الدراسة الحالية على التصور المفاهيمي تم تقديمه من قبل (Chapagain, ٢٠٠٤) لأبعاد قدرات الموارد البشرية، كونه يُعد من الإسهامات المهمة في هذا المجال. إذ طرح أربعة أبعاد رئيسة تُمثل وصفاً دقيقاً لأبعاد القدرات البشرية على المستوى الفردي، «وهي: مستوى المعرفة، ومستوى المهارة، ومستوى المواقف، ومستوى الممارسة». وقد تم اختيار هذه الأبعاد كونها تُمثل رؤية متكاملة تنسجم مع أهداف الدراسة الحالية.

وسيتم توضيحها كالتالي:

أ- مستوى المعرفة: تُشير الأدبيات والمعارف إلى أن المعرفة لا تُكتسب بمعزل عن السياق المؤسسي، بل انما تتولد من خلال تفاعل المعلومات والبيانات والخبرة التنظيمية، ضمن تسلسل هرمي يبدأ بالبيانات الخام ثم ينتهي بالقدر. إذ أشار (Marquardt, ٢٠٠٢: ٢٣) أن البيانات تُسهم في تشكيل مدخلاً أولياً للمعرفة، لكنها ما لم تُحوّل إلى معلومات منظمة وذات صلة بالسياق العملي لا تُكتسب قيمة حقيقية. هذه المعلومات تُترجم لاحقاً إلى معرفة فعالة حين تُوظف لإيجاد أو فهم حلول محددة، تتطور بدورها إلى خبرة عن طريق التراكم والممارسة، ثم إلى قدرة تُمكن من التصرف بفعالية في المواقف المختلفة.

وفي سياق متصل، يرى (الكبيسي ٢٠١٤: ٥٣) أن المعرفة يُمكن ان تُصنّف ضمن هرم مفاهيمي يبدأ «بالبيانات، ثم المعلومات، فالمعرفة، فالذكاء، وأخيراً الحكمة»، وهذا التسلسل التصاعدي يعكس مستوى الوعي الإدراكي والإداري داخل المؤسسة. وهنا، يُمكن القول إن المعرفة تمثل حجراً أساسياً في تنمية قدرات الموارد البشرية، وتُعد شرطاً لازماً لتفعيل الأداء المؤسسي القائم على «الفهم، والتحليل، وصنع القرار الفعّال» في بيئات العمل المتغير والمعقدة.

ب - مستوى المهارة: مستوى المهارة يُشير إلى درجة إتقان الفرد لأداء المسؤوليات والمهام الموكلة إليه، وقد عرّفها (Noe et al, ٢٠٠٨: ٢٦) بأنها مستوى براعة الفرد في تنفيذ المهام بكفاءة ودقة. وتُعد المهارة



نتائجاً للتعليم المستمر ثم الخبرة التراكمية التي اكتسبها الفرد من خلال التدريبات والممارسات العملية. وفي سياق متصل، أكد (جالب ٢٠١١: ٣٨) أن المهارات التي يحتاجها الأفراد والمديرون في المستويات التنظيمية المختلفة، تتنوع لثلاثة أنواع مترابطة: (المهارات الفنية التي تتصل بشكل مباشرة بالمعرفة العملية طرائق إنجاز المهام والتي تُكتسب من خلال التدريب والخبرة، و) (المهارات الإنسانية والتي يُشار إليها بقدرة الفرد على كيفية بناء علاقات عمل فعّالة، والتعامل الإيجابي مع الآخرين، و) (المهارات الإدراكية وهي تعبير عن القدرة الذهنية في «التخطيط، والتحليل، وحل المشكلات المعقدة، من خلال فهم أعمق للعمليات التنظيمية.»

ج- مستوى المواقف: يتمثل مستوى المواقف في مجموعة من المعتقدات والمشاعر والسلوكيات ذات الاستقرار النسبي التي يحملها الفرد تجاه موضوعات معينة أو مواقف في بيئة العمل. وهذه المواقف تمثل انعكاساً لما يشعر به الأفراد ويفكرون به ويتصرفون بناءً عليه داخل المؤسسة. وأوضح (Robbins & Judge: ١٩٦: ٢٠١٣) أن المواقف تتكون من ثلاث مكونات مترابطة تشكل جوهر الفهم الحقيقي لها. المكون المعرفي يتمثل في إدراك الفرد ومعتقداته، ويعكس العمليات الفكرية التي يستخدمها الفرد في إصدار التقييمات أو الاحكام استناداً إلى العقلانية والمنطق. في حين أن المكون العاطفي يتعلق بمشاعر الأفراد تجاه أشخاص أو مواقف داخل المؤسسة، مثل الرضا أو الحماس أو الاحباط، ويُعد هذا الجانب الأكثر تأثيراً في تشكيل سلوك الفرد. ويُعبّر المكون السلوكي عن نية الفرد أو ميله للتصرف بطريقة معينة بناءً على مواقفه المعرفية والعاطفية، كأن يُظهر معارضة أو تعاوناً في موقف معين.

د- مستوى الممارسات: مستوى الممارسات يُعنى بالتركيز على الجوانب الميدانية والتطبيقية للعمل، من خلال توظيف أدوات التعلم ثم التطوير أثناء تأدية المهام اليومية. هذا المستوى يُعدّ جوهرياً في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسات، إذ أن ممارسات الموارد البشرية المتكاملة تؤدي دوراً فعالاً في ضمان استقطاب الموارد البشرية الملائمة والعمل على تحقيق قوة عمل مستقرة وقادرة على تلبية احتياجات المؤسسة. (Balgobind, ٢٠٠٧: ١٤) فضلاً عن أن هذه الممارسات والعمليات تشمل وظائف مثل التخطيط الفعّال للموارد البشرية وتحليل الوظائف، مما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي على المدى الطويل (الكرعاوي، ٢٠١٥: ١٢٣).

ثانياً: سلوك العمل المبتكر

١- المفهوم

أشار (Knezovic & Drkic, ٢٠٢٠: ١) أن تشجيع سلوكيات العمل الإبداعي وتعزيز الابتكار هو أحد الوسائل الفاعلة والتي تعتمد عليها المؤسسات لكسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها. ومن هذا المنطلق، تحاول العديد من المؤسسات السعي إلى تحفيز موظفيها لتبني التفكير الابتكاري والممارسات الإبداعية في بيئة العمل. وتقبل هذه المؤسسات لاستقطاب الأفراد الذين يظهرون خصائص الابتكار والإبداع، لما لهذه القدرات من تأثير مباشر في تعزيز الإمكانيات الابتكارية للمؤسسة. ويُوضح (Yunus, ٢٠١٤: ٢١٦) أن سلوك العمل المبتكر هو سلوك يُبديه الفرد لغرض إحداث مبادرة واعية ومقصودة داخل نطاقه الوظيفي أو على مستوى المجموعة أو المؤسسة، وذلك من خلال تبني أو طرح أفكار أو عمليات أو منتجات أو إجراءات جديدة تتميز بالفائدة والجدوى.

فيما يرى (Akram, ٢٠١٦: ١١٧) أن سلوك العمل المبتكر يمثل عملية ذات مراحل متعددة، يبدأ فيها الفرد من خلال إدراك مشكلة معينة، ثم يمارس دوره بتوليد أفكار وحلول جديدة، سواء كانت قائمة على تطورات معتمدة أو مبتكرة تماماً. ويتضمن هذا السلوك أيضاً الترويج لتلك الأفكار، والعمل على

بناء الدعم المؤسسي لها، وصولاً إلى إنتاج نموذج أولي أو قابل للتطبيق العملي، يمكن للمؤسسة أو وحداتها المختلفة استخدامه والاستفادة منه في سياق عملها. وتنطوي وجهة نظر (Nguyen, ٢٠٢٠: ٥٤) ان سلوك العمل المبتكر يُعدّ سلوكاً مقصوداً يصدر عن الأشخاص بهدف توليد أفكار جديدة وتنفيذها وتكون ذات فائدة تعود على الأفراد أو الفرق أو المؤسسات. ويمثل هذا السلوك عملية منهجية لتطوير تطبيقات مبتكرة أو ابتكارها لحل المشكلات، الخطوة الأولى تبدأ بتحديد المشكلة ثم اقتراح الحلول المناسبة وتنفيذها ضمن السياق المؤسسي. فضلاً عن ان السلوك يُعبّر عن القدرة الفاعلة على الإسهام في تطوير منتجات وأسواق وعمليات ومجموعات عمل جديدة، بما يعزز من ديناميكية المؤسسة وقدرتها التنافسية في حين ان الموظفين وكما أوضح (Utomo & et al, ٢٠٢٣: ٥) يسعون لمعالجة المشكلات من خلال اقتراح معطيات وأفكار مبتكرة للحلول، وجمع البيانات والمعلومات الداعمة لها، ومن ثم تطبيق تلك الحلول بشكل عملي، مما يمكنهم من إحداث ابتكارات في مجالات متعددة تشمل، الأسواق، والمنتجات والهياكل التنظيمية.

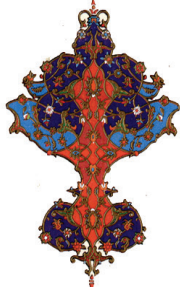
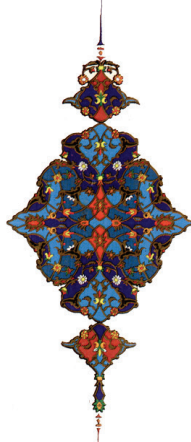
٢- أهمية السلوك العمل المبتكر

نظراً لأن نشوء الأفكار الجديدة يبدأ في الأساس من عقول الأفراد، فإن سلوكهم لا يمكن فصله عن الابتكار في بيئة العمل، مما يؤدي ان سلوك العمل المبتكر يُعدّ عاملاً جوهرياً في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات. وبالتالي فإن هذا السلوك يُعدّ أحد المسارات الأساسية التي تمكن المؤسسات من التكيف مع البيئة التنافسية التي تتسم بالتغير، لا سيما في ظل ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تقلبات متسارعة وديناميكية عالية. وقد أصبحت المؤسسات مدفوعة بشكل كبير إلى الاستثمار في تنمية هذا النوع من السلوك لدى موظفيها وديمومته، بوصفه خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لضمان بقائها واستدامة قدرتها التنافسية. إذ لم يعد أمام المؤسسات سوى خيارين: إما تعزيز سلوك العمل المبتكر والعمل على التكيف مع التحولات السريعة، أو مواجهة خطر التراجع ثم الخروج من دائرة المنافسة. وتشأ أهمية سلوك العمل المبتكر من كونه يستند إلى مجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية التي يمكن أن تسهم في تحفيز العاملين على تبني الابتكار بوصفه جزءاً من ممارساتهم اليومية في بيئة العمل كما أشار لها (Karimi et al, ٢٠٢٣). هناك العديد من العوامل التي تُعزز سلوك العمل المبتكر لدى الموظفين نذكر منها:

١- تُعد القيادة من أوضح العوامل السياقية التي تؤثر في تعزيز سلوك العمل المبتكر لدى الأفراد، إذ يُنظر إليها بأنها المحرك الأساسي الذي يُسهم في تحفيز هذا السلوك داخل بيئة العمل. ويعود ذلك للدور الحيوي الذي يمارسه القائد في العمل على تهيئة المواقف والظروف الملائمة التي تُشجع الموظفين على تبني سلوكيات ابتكارية، من خلال تقديم الدعم، وتعزيز الثقة، وإتاحة الفرص مما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج الإبداعية المنشودة (et al & Alheet, ٢٠٢١: ٢٣٩).

٢- ان المشاركة في العمل هي إحدى العوامل النفسية الإيجابية والتي تترك أثراً فعالاً في تعزيز سلوك العمل للموظفين، إذ تشير إلى حالة ذهنية مُرضية وإيجابية ترتبط بأداء المهام الوظيفية. إذ ان الموظفون الذين لديهم مستوى عالٍ من المشاركة في العمل يظهرون طاقة وحماساً وحيوية وتفانياً واضحاً، ويتميزون بالانغماس والتركيز العميق في مهامهم. فضلاً عن أنهم يوظفون قدراتهم البدنية والذهنية بصورة متكاملة، مما يُسهم في رفع جودة الأداء وتعزيز السلوكيات الابتكارية داخل بيئة العمل (Chongvisal, ٢٠٢٠: ٥٢).

٣- يُمارس سلوك العمل المبتكر دوراً محورياً مهماً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، إذ ان الموظفون المُساهم الأكثر تأثيراً في تحقيق هذا السلوك بحكم تفاعلهم المباشر مع العملاء وقرّبهم من العمليات اليومية. فهم يمتلكون رؤى عملية تطبيقية دقيقة تمكنهم من اكتشاف فرص التغير والتحسين في الإجراءات



والعمليات التشغيلية، غالبًا ما تكون غير ملحوظة من قبل المستويات الإدارية العليا أو الجهات الرسمية المعنية بالابتكار. ومن خلال تبنيهم لمواقف إيجابية تجاه الأفكار الجديدة، يُساهم الموظفون في بناء بيئة عمل مستدامة ومواتية، إذ يمكنهم من خلال أنشطتهم العملية تحسين الكفاءة الخاصة بنظام تقديم الخدمات القائم أو العمل على ابتكار أساليب جديدة في تقديم الخدمات، مما يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية (Yunus, ٢٠١٤: ٢١٥).

٣- ابعاد سلوك العمل المبتكر

نظرًا لأهمية الدور الحيوي الذي يؤديه الموظفون باعتبارهم أحد أهم اصول ومراكز المؤسسة والأكثر تأثيرًا في استدامتها ضمن بيئة عالمية تنافسية، تبرز أهمية سلوك العمل المبتكر بوصفه من المكونات الجوهرية التي تُساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. فالموظفون يشكلون مصدرًا ديناميكيًا للتجديدات والأفكار التي تدعم بقاء المؤسسة وتطورها فضلًا عن كونهم منفذي المهام. ومن هذا المنطلق، يصبح وبشكل ضروري أن تستثمر المؤسسات في تطوير طاقات مواردها البشرية، بما في ذلك تنمية أبعاد سلوكهم الابتكاري، مثل توليد وتبني وتطبيق الأفكار داخل بيئة العمل. كما يُنتظر من الموظفين إظهار التزام عالٍ بأدوارهم الوظيفية، الأمر الذي يُعزز من فاعلية هذا السلوك في دعم أهداف المؤسسة الاستراتيجية (Aslan, ٢٠١٩: ١٠٥٧).

وهناك ثلاث أبعاد لسلوك العمل المبتكر تتمثل في توليد الأفكار، وترويج الأفكار، وتحقيق الأفكار. وسيتم تفصيلها كالآتي:

أ- توليد الأفكار: يُعد توليد الأفكار من المكونات الجوهرية لسلوك العمل المبتكر، ويتجاوز كونه مجرد الإبداع في مضمونه، بل يتمحور حول إنتاج أفكار ذات قيمة تطبيقية والتميز. فبينما يُعرف الإبداع على أنه القدرة والعمل على إنتاج أفكار جديدة، فإن الابتكار يتضمن تبني تلك الأفكار وتنفيذها بشكل يعود بالنفع على المؤسسة. هذا البعد من السلوك الابتكاري يتطلب اكتساب معارف جديدة وإعادة تشكيل العمليات أو المنتجات بما يتلاءم مع واقع العمل (Akram, ٢٠١٦: ١١٧). ويُشار إلى توليد الأفكار على أنه «إبداع متعمد» يتمحور في تقديم وتنفيذ أفكار مبتكرة وجديدة ضمن الدور الوظيفي أو الفريق أو المؤسسة، والهدف تحسين الأداء على مختلف المستويات التنظيمية. كما يُعد هذا السلوك من الاعمال الطوعية الإضافية التي يبادر بها الموظفون خارج نطاق متطلبات أدوارهم الرسمية، وغالبًا ما لا يتم الاعتراف بها صراحة ضمن أنظمة المكافآت التقليدية. ويشمل هذا التوليد للإبداع جميع الإجراءات الفردية والتي تساهم في تطوير تقنيات وعمليات ومنتجات جديدة أو محسنة، تُفرضي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، فضلًا عن أنه يتطلب الحصول على دعم لتنفيذ هذه الأفكار وتحويلها إلى نتائج ملموسة (Dahiya & Raghuvanshi, ٢٠٢١: ٢).

ب- ترويج الأفكار: تُشير هذه المرحلة لتبني الأفكار الجديدة باعتبارها مخرجات إبداعية قابلة للتنفيذ، إذ تتضمن هذه المرحلة دعم وتطبيق الحلول الجديدة ضمن الواقع المؤسسي من خلال تعديل العمليات الحالية، أو إعادة تنظيم الهياكل، وصولًا إلى إرساء توجهات جديدة تتناسب مع رؤية الإدارة العليا (Akram, ٢٠١٦: ١١٨). هذا التوجه يشمل سلسلة مترابطة من الأنشطة تبدأ باستكشاف المشكلات أو الفرص، وتوليد الأفكار المناسبة لها، ثم الترويج وضمان الدعم لها، وأخيرًا تنفيذها. وتُعنى هذه المرحلة بتحديد فرص أو قضايا ناشئة في بيئة العمل، غالبًا ما تكون نتيجة لتغيرات مستمرة تمس الخدمات او العمليات أو المنتجات، وتهدف إلى الاستفادة المثلى منها أو تجاوز ما تطرحه من تحديات (Zyl, ٢٠٢١: ٤٠١٥).

ج- تنفيذ الأفكار: يُعد دعم الأفكار خطوة أساسية لا غنى عنها في عملية الابتكار، إذ تواجه الأفكار الجديدة في الغالب مقاومة من الأساليب والطرق القائمة التقليدية. ويتطلب ذلك من الأفراد السعي والمحاولة للحصول على الدعم الرسمي ثم بناء تحالفات قوية تعزز تبني هذه الأفكار. تأتي هذه المرحلة بعد عملية استقطاب الحماس والدعم الكافين للفكرة، وتتطلب جهوداً مكثفة لنشرها والتركيز على تحقيق النتائج المرجوة. وقد يشمل ذلك تأسيس ثقافة مؤسسية تدعم التعلم المستمر والإبداع والابتكار (Erhan et al., ٢٠٢١: ٦).

المبحث الثالث:

التحليل الاحصائي

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المتغير المستقل قدرة الموارد البشرية والمتغير المعتمد سلوك العمل المبتكر.

من خلال معطيات الجدول (١) أتضح وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المتغير المستقل قدرة الموارد البشرية والمتغير المعتمد سلوك العمل المبتكر، حيث كانت علاقة الارتباط بينهما (٠,٥٨٧)، وعند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.

جدول (١) نتائج فرضية الارتباط الرئيسية

المتغير المستقل	العلاقة	المتغير المعتمد	مستوى المعنوية	معامل الارتباط
قدرة الموارد البشرية	□□	سلوك العمل المبتكر	٠,٠٠٠	٠,٥٨٧

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Spss.V.٢٧ ومن خلال معطيات الجدول (٢) أتضح وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين ابعاد متغير قدرة الموارد البشرية والمتغير المعتمد سلوك العمل المبتكر، حيث كانت قيمة الارتباط بين بُعد (التدريب والتأهيل) والمتغير المعتمد سلوك العمل المبتكر (٠,٤٢٥)، وعند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، واحتل هذا البعد التسلسل (٢) من حيث قوة الارتباط بالمتغير المعتمد سلوك العمل المبتكر، كذلك جاء بُعد (اللقاءات وحل المشاكل) في التسلسل (٣) من حيث قوة الارتباط بالمتغير المعتمد سلوك العمل المبتكر وبمعامل ارتباط (٠,٣٤٤)، كما كانت قيمة معامل الارتباط بين بُعد (التشجيع والمكافآت) والمتغير المعتمد سلوك العمل المبتكر (٠,٥٣١)، وهي الأعلى من حيث قوة العلاقة فلقد تصدر هذا البعد التسلسل (١)، مقارنة بأبعاد المتغير المستقل.

جدول (٢) نتائج فرضيات الارتباط الفرعية

المتغير المستقل	العلاقة	المتغير المعتمد	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	تسلسل العلاقة
التدريب والتأهيل	□□	سلوك العمل المبتكر	٠,٠٠٠	٠,٤٢٥	٢
اللقاءات وحل المشاكل	□□		٠,٠٠٢	٠,٣٤٤	٣
التشجيع والمكافآت	□□		٠,٠٠٠	٠,٥٣١	١

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Spss.V.27 الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر قدرة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد سلوك العمل المبتكر على المستوى الكلي لمتغيري الدراسة، ولكي يتم اختبار هذه الفرضية تم بناء نموذجاً هيكلياً لبيان مسار علاقة

التأثير بين المتغيرين (قدرة الموارد وسلوك العمل المبتكر)، وتم استخراج النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (Smart PLS) وجاءت النتائج كما في الشكل (٢) والجدول (٣).



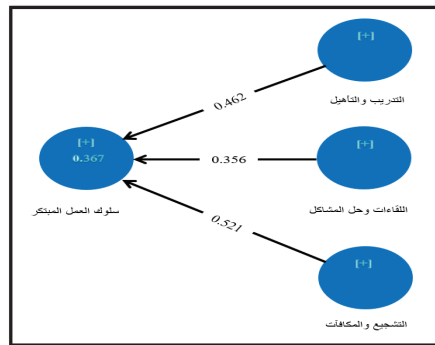
شكل (٢) نموذج اختبار فرضية التأثير

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v ٣,٣,٢. يتبين من خلال النتائج الظاهرة في الشكل (٢) والجدول (٣) بوجود تأثير معنوي طردي للمتغير المستقل قدرة الموارد البشرية في المتغير المعتمد سلوك العمل المبتكر بمقدار (٠,٥٠٧) وبحدود معنوية (٠,٠٠٠)، بمعنى ان متغير سلوك العمل المبتكر يزداد بمقدار (٥٠,٧٪) بزيادة متغير قدرة الموارد البشرية وحدة واحدة. أيضاً ان متغير قدرة الموارد البشرية يفسر (٢٦٪) من التغيرات التي تحصل في متغير سلوك العمل المبتكر وهي قيمة معامل التفسير ($R^2 = 0,257$)، وعند اعتماد هذه النتائج يتم قبول فرضية التأثير الرئيسة التي مفادها (تؤثر قدرة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد سلوك العمل المبتكر على المستوى الكلي لمتغيري الدراسة).

جدول (٣) نتائج فرضية التأثير الرئيسة

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
قدرة الموارد البشرية -> سلوك العمل المبتكر	0.507	0.257	0.079	9.430	0.000	مقبولة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v ٣,٣,٢. اما الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسة الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لأبعاد قدرة الموارد البشرية (التدريب والتأهيل، اللقاءات وحل المشاكل، التشجيع والمكافآت) في المتغير المعتمد سلوك العمل المبتكر، ولأجل ذلك قام الباحث بتصميم نموذج هيكلي كما في الشكل (٣):



شكل (٣) نموذج اختبار تأثير أبعاد قدرة الموارد البشرية في سلوك العمل المبتكر

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v ٣,٣,٢
تشير النتائج الظاهرة في الشكل (٣) والجدول (٤) إلى الآتي:

١. تبين ان بُعد (التدريب والتأهيل) يؤثر تأثيراً معنوياً في متغير سلوك العمل المبتكر، إذ جاءت قيمة معامل التأثير بينهما (٠,٤٦٢)، وبمستوى معنوية (٠,٠٠٣)، وهي اقل من حدود المعنوية المقبولة (٠,٠٥)، ومعنى ذلك ان سلوك العمل المبتكر يزداد في المنظمة المبحوثة بمقدار (٤٦٪) عندما يزداد بُعد (التدريب والتأهيل) وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.
 ٢. اتضح ان بُعد (اللقاءات وحل المشاكل) يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في متغير سلوك العمل المبتكر، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (٠,٣٥٦)، وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وهي اقل من حدود المعنوية المقبولة (٠,٠٥)، ومعنى ذلك ان سلوك العمل المبتكر يزداد في المنظمة المبحوثة بمقدار (٣٦٪) عندما يزداد بُعد (اللقاءات وحل المشاكل) وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.
 ٣. اتضح ان بُعد (التشجيع والمكافآت) يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في متغير سلوك العمل المبتكر، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (٠,٥٢١)، وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وهي اقل من حدود المعنوية المقبولة (٠,٠٥)، ومعنى ذلك ان سلوك العمل المبتكر يزداد في المنظمة المبحوثة بمقدار (٥٢٪) عندما يزداد بُعد (التشجيع والمكافآت) وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.
- فضلاً عن ذلك ان أبعاد متغير قدرة الموارد البشرية مجتمعة تفسر (٣٦,٧٪) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير سلوك العمل المبتكر، اما النسبة المتبقية فهي راجعة لمتغيرات أخرى لم يتناولها نموذج اختبار الدراسة الحالية.

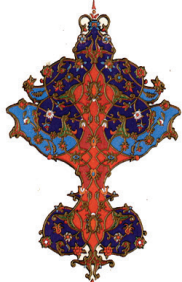
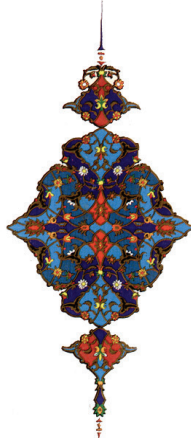
جدول (٤) نتائج اختبار فرضيات التأثير الفرعية

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
التدريب والتأهيل -> سلوك العمل المبتكر	٠.٤٦٢	٠.٣٦٧	٠.٠٨٣	٤.٢٩٨	٠.٠٠٣	مقبولة
اللقاءات وحل المشاكل -> سلوك العمل المبتكر	٠.٣٥٦		٠.٠٦٥	٥.٣٤٠	٠.٠٠٠	مقبولة
التشجيع والمكافآت -> سلوك العمل المبتكر	٠.٥٢١		٠.٠٧٨	٣.٧٢١	٠.٠٠٠	مقبولة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v ٣,٣,٢
الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات وهي :
- ١- وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل قدرة الموارد البشرية وبين التغير التابع سلوك العمل المبتكر.
 - ٢- وجود علاقة ارتباط بين ابعاد قدرة الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر (التدريب والتأهيل، حل المشاكل واللقاءات، والتشجيع والمكافآت).
 - ٣- من خلال النتائج المتحققة يتضح ان ابعاد قدرة الموارد البشرية قد ساهمت بشكل متوسط في سلوك



العمل المبتكر ماعدا التشجيع والمكافآت حقق نسبة عالية بلغت ٥,٥٣١ .

٤- يوجد تأثير معنوي إيجابي للمتغير المستقل قدرة الموارد البشرية والمتغير التابع سلوك العمل المبتكر.

تانياً: التوصيات

تتضمن هذه الفقرة بغض التوصيات في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وهي:

- ١- اهتمام المشتركين في شركة الاتصالات وبالأخص شركة اسيا سل للاتصالات بتبني متغيرات الدراسة وإعطائها مزيداً من الاهتمام في زيادة مقدرة الموارد البشرية ولما له الأثر الكبير في سلوك العمل المبتكر.
- ٢- زيادة الاهتمام بأبعاد قدرة الموارد البشرية وبالأخص التدريب والتأهيل واللقاءات وحل المشكلات.
- ٣- الاهتمام بسلوك العمل المبتكر للموظفين هو أساس أي شركة ذات أداء عالي فلذلك يجب دعم الأفكار وترويجها والعمل على تنفيذها.

آلية تنفيذ التوصيات

لتنفيذ التوصيات الواردة أعلاه في شركة آسياسيل للاتصالات بشكل تطبيقي عملي وفعال، يمكن إعداد آلية تنفيذية تتضمن خطوات محددة ومسؤوليات واضحة ومؤشرات متابعة وتقييم، وذلك كما يلي:

اهتمام المشتركين في شركة آسياسيل بتبني متغيرات الدراسة وإعطائها مزيداً من الاهتمام في زيادة مقدرة الموارد البشرية، لما له من أثر كبير في سلوك العمل المبتكر.

آلية التنفيذ:

١. تشكيل لجنة داخلية دائمة لتطوير الموارد البشرية والابتكار تضم ممثلين من أقسام (الموارد البشرية، التطوير المؤسسي، الابتكار والتشغيل والتنفيذ).
٢. إعداد ورشات عمل تعريفية دورية لشرح متغيرات الدراسة وبيان تأثيرها في بيئة العمل.
٣. العمل على تصميم برامج تقييم داخلي لمستوى تبني هذه المتغيرات داخل الفرق والأقسام الخاصة بشركة الاتصالات.
٤. ربط تقييم الأداء السنوي للموظفين بقياسات مدى تبنيهم لهذه المتغيرات مثلاً: حل المشكلات، مستوى الإبداع، المقترحات المبتكرة.
٥. إطلاق حملة داخلية بعنوان «مبادرة التميز الوظيفي من خلال الابتكار» لتشجيع الموظفين على تبني هذه القيم.

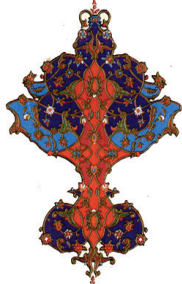
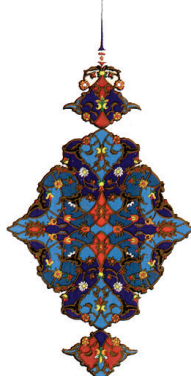
المصادر والمراجع

المصادر العربية

- ١- السلافي، صلاح عامر محمد، ٢٠١٧، دور تنمية قدرات الموارد البشرية في زيادة كفاءة العمليات الخدمية، جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٨، العدد ١.
- ٢- إيمان جلال عبد الحميد، ٢٠٢٣، بناء قدرات الموارد البشرية وأثرها على رضا المتفاعلين من خدمات التأمين الصحي الشامل، المجلة المصرية للخدمة الاجتماعية، المجلد ١، عدد (٢).
- ٣- فرعون، محمد ثابت & الخالدي، عواد كاظم & العنزي، سعد علي، ٢٠١٥، بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير نموذج المنظمات الذكية : دراسة تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. الغري للاقتصاد والعلوم الإدارية، ١٣ (٣٦).
- ٤- الدجيلي، سحر عباس كاظم والحسناوي، صالح مهدي محمد. (٢٠٢١). ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات (رسالة ماجستير منشورة). جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- ٥- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، «إدارة المعرفة». ٢٠١٤، دار السيسبان للنشر والتوزيع، بغداد.
- ٦- جلاب، إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١١.

المصادر الأجنبية

- ١- Dianila Oktyawati, Faridiah Aghadiati Fajri, ٢٠١٩, The influence of accounting internal control and human resources capacity on reliability and timeliness of regional government financial reporting (a study in Special Region of Yogyakarta Province), Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah Vol. ٦. No. ٤.
- ٢- E. Kaasinen et al .Empowering and engaging industrial workers with Operator ٤,٠ solutions ,Computers & Industrial Engineering(٢٠٢٠).
- ٣- Stefane M Kabene, Carole Orchard, John M Howard, Mark A Soriano , Raymond Leduc, ٢٠٠٦, The importance of human resources management in health care: a global context, Human Resources for Health ٤:٢٠, ٢٠٠٦, <http://www.human-resources-health.com/content/٢٠/١/٤>.
- ٤- Yamoah, Emmanuel Erastus, ٢٠١٤, The Link between Human Resource Capacity Building and Job Performance, International Journal of Human Resource Studies ISSN ٢٠١٤ ٣٠٥٨-٢١٦٢, Vol. ٤, No. ٣.
- ٥- Hernita Hernita , Batara Surya , Iwan Perwira , Herminawaty Abubakar , Muhammad Idris, ٢٠٢١, Economic Business Sustainability and Strengthening HumanResource Capacity Based on Increasing the Productivity of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Makassar City, Indonesia, Academic Editors: Miguel Torres García and Marc A. Rosen, Sustainability , ١٣ , ٢٠٢١ ٣١٧٧. <https://doi.org/١٠.٣٣٩٠/su١٣٠٦٣١٧٧>.
- ٦- Mine Afacan Fındıklı a, Ugur Yozgat b, Yasin Rofcanin c, ٢٠١٥, Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs), Procedia – Social and Behavioral Sciences, Volume ١١ , ١٨١ May ٢٠١٥, Pages ٣٨٧-٣٧٧.
- ٧- Amy Kneedler Donahue, Sally Coleman Selden, and Patricia W. Ingraham, ٢٠٠٠, Measuring Government Management Capacity: A Comparative Analysis of City Human Resources Management Systems, the fifth national Public Management Research Conference at College Station, Texas, December ١٩٩٩ , ٤-٣. J-PART ٤١١-٢:٣٨١:(٢٠٠٠)١٠.
- ٨- Stephen Bach, ٢٠٠٣, Human Resources and New Approaches to Public Sector Management: Improving Human Resources Management Capacity, Studies in HSO&P, ٢٠٠٣, ٢١.
- ٩- Emil Knezovic and Amina Drkic, ٢٠٢٠, Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership, Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/٥٤٥٥-٠١٤٢.htm>.



- ١٠ Thi Phuong Linh Nguyena*, Nhat Minh Trana, Xuan Hau Doana and Van Hau Nguyen, ٢٠٢٠, The impact of knowledge sharing on innovative work behavior of Vietnam telecommuni cations enterprises employees, Management Science Letters, ٦٢-٥٣ (٢٠٢٠) ١٠.
- ١١ Ahmad Fathi Alheeta, Ahmad Al Adwanb, Ahmad Yousef Areiqatc, Ahmad. M.A. Zamild* and Mohamed A. Salehe, ٢٠٢١, The effect of leadership styles on employees' innovative work behavioManagement Science Letters ٢٤٦-٢٣٩ (٢٠٢١) ١١٢.
- ١٢ Hüseyin Aslan, ٢٠١٩, The Mediating Role of Inclusive Leadership in The Effect of Work Engagement on Innovative Work Behavior, Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches ISSN: ٩٥٢٧-٢٥٢٨ E-ISSN : ٩٥٣٥-٢٥٢٨ <http://opusjournal.net>.
- ١٣ V P Neganova , N V Tonkikh , T L Markova, ٢٠٢٠, Assessment and Development of Human Resources Capacity in the Agricultural Sector of the National Economy, Advances in Economics, Business and Management Research, volume ١٢٨. ١٠٨١١١, ٢٠٢٢.
- ١٤ Othman Mohd Yunusa, Hasnun Anip Bustamanb, Wan Faridatul Akma Wan Mohd Rashdi, Conducive Business Environment: Local Government Innovative Work Behavior, International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, ٢٣- ٢٢ September, ٢٠١٣.
- ١٥ Tayyaba Akram, Muhammad Jamal Haider, Yan Xin Feng, ٢٠١٦, The Effects of Organizational Justice on the Innovative Work Behavior of Employees: An Empirical Study from China, Journal of Creativity and Business Innovation, Vol. ٢٠١٦, ٢. www.journalcibi.com ISSN ٦١٨٦- ٢٣٥١.
- ١٦ Chongvisal R., ٢٠٢٠, FACTORS AFFECTING INNOVATIVE WORK BEHAVIOR OF MANAGERS POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES,, ٢٠٢٠ Vol. ٢٢ No. ٢.
- ١٧ Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (٢٠٢٣). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. Sustainability, ١٢٦٧, (٢) ١٥.
- ١٨ Rinki Dahiya a*, Juhi Raghuvanshi, ٢٠٢١, Validation of innovative work behaviour scale: Indian apparel manufacturing sector, Asia Pacific Management Review, <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.06.002>.
- ١٩ Llewellyn Ellardus van Zyl & Ambervan Oort, Sonja Rispens, Chantal

Olckers, ٢٠٢١ Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors, Current Psychology (٤٠٢٣-٤٠:٤٠١٢ (٢٠٢١ <https://doi.org/10.1007/s-12144-1-00339-019>.

-٢٠ Tugba Erhan and Hasan Huseyin Uzunbacak Erhan Aydin, ٢٠٢١, From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior, Management Research Review ©Emerald Publishing Limited -٢٠٤٠ publication of this article. DOI ١٠,١١٠٨/MRR.٣٣٨-٢٠٢١-٠٥-

-٢١ Madhani, P. M. (٢٠١٠). The Resource Based View (RBV): Issues and Perspectives. PACE: A Journal of Research of Prestige Institute of Management, ٥٥ ٤٣, (١)١.

-٢٢ Ulrich, M. D., Way, S. A., & Wright, P. M. (٢٠٢٤). Building strategic human capabilities that drive performance. The International Journal of Human Resource Management, ٣٣٧٣-٣٣٤١, (٢٠)٣٥

-٢٣ Chapagain, Chandi. Prasad, ٢٠٠٤, «Human Resource Capacity Building Through Appreciative Inquiry Approach In Achieving Developmental Goals» Submitted In Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy.

-٢٤ Valentine James, ٢٠١٨, Capacity Building for Sustainable Development, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

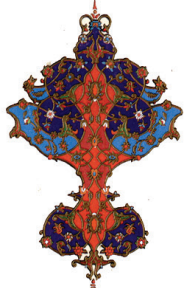
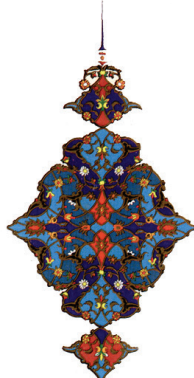
-٢٥ Marquardt, Michael, J. « Building the Learning Organization: Mastering the Elements for Corporate Learning », ٢٠٠٢, U.S.A, Davis- Black Publishing Company, p٢٣.

-٢٦ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. & Wright, P. M. (٢٠٠٨), «Human resource management :Gaining a competitive advantage, » Sixth Edition, McGraw - Hill/ Irwin.

-٢٧ Robbins, Stephen P. and Judge Timothy A., (٢٠١٣) Organizational Behavior « ١٥th ed. By Pearson Education, Inc., publishing as prentice Hall.

-٢٨ Balgobind, Prabeen, ٢٠٠٧, The relationship between human resources management practices and organization performance in the manufacture sector of the beer industry in south Africa, University of Pretoria, P. ١٤.

-٢٩Dimitar Kirilov DIMITROV, Dimitar NIKOLOSKI, Rasim YILMAZ, ٢٠١٩, Development of Environmental Law in Albania towards Full Approximation with the Acquis Communautaire, IBANESS Congress Series on Economics, Business and Management - Plovdiv / Bulgaria.



- ٣٠ Meril Ibrahim Moris^١, Heba Atef Alakhras, ٢٠١٩, Human Resources Capacity Building in Accessible Tourism in Egypt, (JAAUTH), Vol. ١٧ No.
- ٣١ Sunda Ariana, Choirul Azim & Darius Antoni, ٢٠٢٠, Clustering of ICT human resources capacity in the implementation of E-government in expansion area: a case study from pali regency, Cogent Business & Management, Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/oabm> ٢٠.
- ٣٢ Arubayi Eromafuru, Egbule, ٢٠٢٠, HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE: THE ROLE OF INDIVIDUAL ABSORPTIVE CAPACITY IN THE NIGERIAN OIL SECTOR, Journal of Management Information and Decision Sciences, Volume ٢٣, Issue ٢.
- ٣٣ La'aleh Alaali, Christopher J. Rees, ٢٠١٩, Capacity Building, Human Resource Development (HRD) and Bahrainisation: Perceptions of Senior Public Sector Employees in Bahrain, International Journal of HRD Practice, Policy and Research ٢٠١٩, Vol ٤ No ١.
- ٣٤ L.B.P. dSilva, R. Soltovski, J. Pontes, F.T. Treinta, P. Leitão, E. Mosconi, L.M.M. de Resende, R.T. Yoshino, ٢٠٢٢, Human resources management ٤,٠: Literature review and trends, Volume ١٦٨, June



فصلية مُحَكَّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية
العدد (١٦) السنة الثالثة ربيع الأول ١٤٤٦ هـ أيلول ٢٠٢٥ م



Al-Thakawat Al-Biedh Maga-

Website address

White Males Magazine

Republic of Iraq

Baghdad / Bab Al-Muadham

Opposite the Ministry of Health

Department of Research and Studies

Communications

managing editor

07739183761

P.O. Box: 33001

International standard number

ISSN 2786-1763

Deposit number

In the House of Books and Documents

(1125)

For the year 2021

e-mail

Email

off reserch@sed.gov.iq

hus65in@gmail.com

فصلية مُحَكَّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية

فصلية مُحَكَّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية
العدد (١٦) السنة الثالثة ربيع الأول ١٤٤٦ هـ أيلول ٢٠٢٥ م



general supervisor

Ammar Musa Taher Al Musawi

Director General of Research and Studies Department

editor

Mr. Dr. fayiz hatu alsharae

managing editor

Hussein Ali Mohammed Al-Hasani

Editorial staff

Mr. Dr. Abd al-Ridha Bahiya Dawood

Mr. Dr. Hassan Mandil Al-Aqili

Prof. Dr. Nidal Hanash Al-Saedy

a.m.d. Aqil Abbas Al-Rikan

a.m.d. Ahmed Hussain Hai

a.m.d. Safaa Abdullah Burhan

Mother. Dr.. Hamid Jassim Aboud Al-Gharabi

Dr. Muwaffaq Sabry Al-Saedy

M.D. Fadel Mohammed Reda Al-Shara

Dr. Tarek Odeh Mary

M.D. Nawzad Safarbakhsh

Prof. Nouredine Abu Lehya / Algeria

Mr. Dr. Jamal Shalaby/ Jordan

Mr. Dr. Mohammad Khaqani / Iran

Mr. Dr. Maha Khair Bey Nasser / Lebanon

فصلية مُحَكَّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية