

الابتكار الإستراتيجي ودوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف

عبدالعزیز بن سلطان العنقری

جامعة الطائف

المملكة العربية السعودية

الملخص

يمثل الابتكار الإستراتيجي مدخلاً منظماً يُركز على توليد الأفكار بشكل علمي وممنهج، ويصبح الابتكار إستراتيجية عندما يكون عملية مقصودة ومتكررة، تُحدث فرقاً كبيراً في القيمة المسلمة للعملاء. كما أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية مصدراً للتميز من خلال ممارساتها المتعددة، حيث سعت إلى تحسين فاعلية المنظمة من خلال دعم عمليات استقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها وتنميتها وتقييم أدائها وتعويضها بهدف تعزيز الأداء المؤسسي. ولقد تمثل الهدف من البحث في تحليل أثر مقومات الابتكار الإستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المستشفيات العاملة بمدينة الطائف، من خلال عينة قدرها ٢٢٠ مفردة من العاملين بتلك المستشفيات (أطباء - هيئة التمريض - الموظفون). وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً من المسؤولين بالمستشفيات محل الدراسة بمقومات الابتكار الإستراتيجي، كذلك اهتم المسؤولون بتلك المستشفيات بتحسين ممارسات الموارد البشرية، وأن أبعاد الابتكار الإستراتيجي تفسر نحو ٧٩,٧٪ من التغيرات التي تحدث في الاستقطاب والاختيار، و٩٢,٧٪ من التغيرات التي تحدث في التدريب والتنمية، و٧٥,١٪ من التغيرات التي تحدث في تقييم الأداء، و٩٢,٩٪ من التغيرات التي تحدث في التعويضات والمزايا.

مصطلحات علمية

الابتكار الإستراتيجي،
ممارسات إدارة الموارد
البشرية، إدارة عملية الابتكار
الإستراتيجي، التوافق
الإستراتيجي، الوعي
بمتطلبات العملاء، الاستعداد
التنظيمي، استمرار عملية
الابتكار.

تم تسلم البحث في يوليو ٢٠١٣، وأجيز للنشر في يناير ٢٠١٤.

الإطار النظري للابتكار الإستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية

مفهوم الابتكار الإستراتيجي وأبعاده:

تعددت الانتقادات التي قدمت في السنوات الأخيرة للمناهج والأدوات والتقنيات التقليدية، في مجال التفكير الابتكاري وبخاصة ما يتعلق ببناء إستراتيجيات المنظمات وصياغتها، ومن بين تلك الانتقادات (Miller & Dess, 2006) (Halpem, 2010):

١ - تركيز الإستراتيجيات على الفاعلية التشغيلية، والعمليات قصيرة الأجل.

٢ - اهتمام الإستراتيجيات بالعمليات التحليلية، وضرب المنافسة، والدفاع عن مكانة إستراتيجية قديمة ربما جرى استخدامها من قبل كثيراً.

٣ - عدم تقديم الأدوات الابتكارية للحلول الجذرية للمشكلات المستقبلية، بما يمكن المنظمة من بناء وتحقيق المزايا التنافسية الدائمة، وضمان ما يلزم من النجاح. أدت هذه الانتقادات والسلبيات وغيرها إلى ضرورة التفكير في وضع مناهج جديدة للإدارة الإستراتيجية. يتم من خلالها إعادة تنظيم الأعمال تحت مصطلح الابتكار الإستراتيجي، والذي يمثل طريقة جديدة للتفكير في إستراتيجية المنظمة وتقديم مناهج جديدة لتطوير الإستراتيجيات

لتحقيق المزايا التنافسية. وهكذا يمكن تعريف الابتكار الإستراتيجي بأنه: مدخل منظم يركز على توليد الأفكار توليداً علمياً وممنهجاً، ويصبح الابتكار "إستراتيجياً" عندما يكون عملية مقصودة ومتكررة تُخْدِثُ فرقاً كبيراً أو ملحوظاً في القيمة المسلمة للعملاء. ويهتم الابتكار الإستراتيجي بتوليد وإنشاء مجموعة جديدة من فرص نمو الأعمال من خلال عملية منظمة وكذلك إبداعية (Robert & Mowery, 1999) (Palmer, & Kaplan, 2002).

في ضوء ما سبق يمكن القول إن الابتكار الإستراتيجي يسعى للتوصل إلى أنماط وأفكار جديدة في مجال الإدارة الإستراتيجية تتجاوز حدود المناهج التقليدية والأدوات اللازمة لتحقيق معدلات النمو الجديدة والمزايا التنافسية من خلال خلق أسواق جديدة، وقيمة جديدة ونماذج جديدة للأعمال.

تنسجم أبعاد الابتكار الإستراتيجي معاً لإنتاج مجموعة واسعة من النتائج أو المخرجات المبتكرة والموجهة نحو النمو. ومن بين أهم تلك الأبعاد إدارة الابتكار، تلك التي تنظم وتسهل التفاعل بين دوافع القيمة الخارجية للشركة ودوافعها التنظيمية الداخلية. كما تتضمن تلك الأبعاد التوافق الإستراتيجي واستشراف مستقبل الصناعة، والوعي بمتطلبات العملاء، والاستعداد التنظيمي، واستمرار عملية الابتكار (Palmer, & Kaplan, 2002).

وتقوم عملية الابتكار الإستراتيجي بتنسيق هذه الأبعاد الأساسية معاً على

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. ولقد ساعد التحول الأول على إدراج العنصر البشري ضمن الأصول المهمة في المنظمات، ويمكن إدارتها إدارة منهجية. أما التحول الثاني والذي بني على نفس قاعدة المعرفة السابقة، فإنه يستند على الاعتراف بأنه بالإضافة إلى تنسيق سياسات الموارد البشرية والممارسات بعضها مع بعض فإنها تحتاج إلى أن ترتبط مع احتياجات المنظمة، ونظرا إلى انعكاس هذه الاحتياجات في إستراتيجيات المنظمة، فقد جاء هذا التحول في إدارة الموارد البشرية والذي أصبح يعرف بإستراتيجية الموارد البشرية (Schuler, 2007).

وفي ضوء ما سبق، فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عبارة عن خلق الترابط والتكامل بين الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها. ومن حيث المبدأ تتم إدارة العمليات والعناصر البشرية داخل المنظمة، وفي مثل هذه الطريقة لتعزيز أهداف إستراتيجية المنظمة وخلق نهج متكامل لإدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات والمزايا بحيث يكمل كل منها الآخر (Gratton, 1999).

تمثل إدارة الموارد البشرية واحدة من الوظائف الرئيسية التي تمارسها المنظمات، وتعنى هذه الوظيفة بالقوى العاملة في المنظمة (Wall & Wood, 2005) من حيث الاستقطاب، والتدريب، والتقييم، والاتصال، وتشكيل فرق العمل وغير ذلك،

نحو خلاق، وتضم أبعاداً تنظيمية أخرى: كاستعداد المنظمة للعمل، وقدرتها على التنفيذ الفعال والمنظم، وقد تم تصميم وإدارة العملية لتسهيل التوافق الإستراتيجي، تحفيز المنظمة للوصول لأهداف مشتركة وبناء دعم داخلي حماسي بين أصحاب المصلحة الرئيسيين .

ومن ثم يمكن القول إن أبعاد الابتكار الإستراتيجي تتمثل فيما يأتي :

- ١ - عملية إدارة الابتكار الإستراتيجي: وتجمع بين المدخلين التقليدي وغير التقليدي في إستراتيجية المنظمة.
- ٢ - التوافق الإستراتيجي: ويمثل الحصول على الدعم الداخلي.
- ٣ - الوعي بمتطلبات العملاء: تحليل حاجات العملاء والعمل على تحقيق المنافع لهم.
- ٤ - الاستعداد التنظيمي: القدرة على اتخاذ الإجراءات والأفعال.
- ٥ - الابتكار المستمر: منهاج عمل في سبيل ميزة تنافسية مستمرة.

ممارسات إدارة الموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية قدرا كبيرا من التغيير خلال نهاية القرن الماضي، وبداية القرن الحالي، وهذه التغيرات تمثلت في اثنين من التحولات الكبرى، الأول هو التحول من كونها في مجال شئون الموظفين إلى مجال إدارة الموارد البشرية، والثاني التحول من كونها في مجال إدارة الموارد البشرية إلى

وبوجه عام، يمكن تلخيص ممارسات إدارة الموارد البشرية على النحو الآتي (Armstrong, 2008):

- تخطيط الموارد البشرية والعمل على استقطابها واختيارها وتعيينها.
- التصميم الوظيفي وتحليل المهام وتوصيف الوظائف، والإثراء الوظيفي.
- تعويض الموارد البشرية، ومكافأتها وتحفيزها.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها.
- قياس أداء الموارد البشرية وتقييمها.

الدراسات السابقة

- تنقسم الدراسات السابقة وفقاً لطبيعة هذا البحث إلى:
- ١ - دراسات خاصة بالابتكار الإستراتيجي.
 - ٢ - دراسات خاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ويمكن تناول تلك الدراسات على النحو الآتي:

أولاً - الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الابتكار الإستراتيجي وأهميته:

- تناولت دراسة (السميري، ٢٠٠٣) العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات العامة، والتي تحول دون تمكن الأفراد من إظهار قدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمة، وذلك من أجل اقتراح حلول للمشكلات المسببة لذلك ولتهيئة المناخ

وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى الارتقاء بأداء العاملين وتحسينه. فالقدرات المؤسسية المبنية على القوى العاملة المؤهلة والمدربة تشكل مصدراً لبناء الميزة التنافسية وديمومتها، وذلك من خلال الممارسات والسياسات الإيجابية لإدارة الموارد البشرية.

ويمكن لعمليات الابتكار الإستراتيجي أن تسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إسهامها في تحقيق كثير من الفوائد للمنظمة من بينها (Brewster, 2000):

- ١ - الإسهام في إنجاز الأهداف التنظيمية، والعمل على بقاء المنظمة.
- ٢ - دعم وتنفيذ إستراتيجيات الأعمال للمنظمة.
- ٣ - خلق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.
- ٤ - تحسين القدرة على الاستجابة والابتكار للمنظمة.
- ٥ - زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة.
- ٦ - المشاركة في التخطيط الإستراتيجي والتأثير على الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.
- ٧ - تفعيل التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالمنظمة.

تركز على الموارد البشرية من ناحية أهمية توافر الروح المعنوية العالية، وقد تم التوصل إلى أن مؤسسات التعليم العالي تهتم بتطبيق الابتكارات الفنية أكثر بكثير من الإبداع والابتكار الإداري. وتشير نتائج البحث أيضاً إلى أن بعض خصائص الثقافة التنظيمية ترتبط بعمليات تطبيق الإبداع والابتكار، وعليه فإن إدراك هذه الخصائص يمكن أن يزيد من مجهودات مؤسسات التعليم العالي في تطبيق الإبداع والابتكار.

وهدف الدراسة التي أجراها (Yun & ching chen, 2007) إلى معرفة مدى تأثير الابتكار الإستراتيجي في الأداء. وقد أجريت الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة في تايوان بواسطة الهاتف، وتم التواصل مع ٢٠٠ موظف من هذه الشركات البالغة ٨٧٧ شركة، وكان موضوع النظر في هذه الدراسة إلى طبيعة ونوع تطبيق الابتكار في الشركات، وتجسدت طبيعة الابتكار في الابتكار الجذري والابتكار التدريجي. أما أنواع الابتكار فتمثلت في الابتكار التكنولوجي والابتكار التسويقي والابتكار الإداري، أما أداء الشركة فتم قياسه من خلال المبيعات. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن ٨٠٪ من الشركات تطبق بعض أنواع الابتكار، كما أن الابتكار الناجح لا يتطلب بالضرورة تغييراً جذرياً للمنتج، بالإضافة إلى أن الابتكار الإداري يعد الأكثر تأثيراً في مبيعات الشركة مقارنة بالابتكار التكنولوجي أو الابتكار التسويقي.

التنظيمي المشجع على الإبداع الإداري في تلك المنظمات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن غياب الدوافع الداخلية للإبداع وفقدان روح العمل الجماعي ليست من العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات موضع الدراسة. وكذلك توصلت الدراسة إلى أن عدم توافر المعلومات ومقاومة التغيير وعدم وضوح أهداف المنظمة والخوف من الفشل يمثل جانباً مهماً من العوامل العائقة للإبداع في المنظمات. بالإضافة إلى أن مقاومة التغيير تقل كلما ارتفع المستوى التعليمي للعاملين. وأخيراً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرتبة الوظيفية، مدة الخدمة، العمر من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى.

وقدم (Obenchain, Johnson, Dion, 2003) دراسة عن الابتكار في المنظمات الخدمية من خلال معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. ويكمن الهدف من هذا البحث في دراسة العلاقات التي تربط الثقافة التنظيمية بتطبيق الإبداع والابتكار في مؤسسات التعليم العالي. وقد تم الحصول على البيانات من خلال عينة مقدارها ١٩١٢ مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي غير هادفة للربح أو حكومية بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة السائدة بمؤسسات التعليم العالي هي ثقافة من النوع الذي يركز على النواحي الشخصية للأفراد كعائلة واحدة، وأن ما يجمع الأفراد معاً بالمنظمة هي النواحي الاجتماعية والولاء، وأن المؤسسة

والبحث عن منتجات جديدة، وقنوات توزيع جديدة.

وفي السياق نفسه أجرى (Kenny & Reedy, 2007) دراسة عن تأثير الثقافة التنظيمية في الابتكار بالتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة، بهدف معرفة عوامل الثقافة التنظيمية وأثرها في الابتكار، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى اعتماد الشركات اعتماداً قوياً على التمويل الداخلي لدعم الابتكار والبحوث والتطوير، وأن معظم الشركات لديها رسالة ورؤية، ولكن القليل منها أثبتت أن موظفيها لديهم إلمام بهذه الرسالة. وأن معظم تلك الشركات تعد إستراتيجية الابتكار مرتبطة فقط بالابتكار في المنتج والسوق والعملاء، وأن معظم الأفكار المبتكرة تأتي من مصادر داخلية وخارجية؛ إلا أن أكثر تلك المصادر كانت من الإدارة العليا والعملاء.

وتناولت دراسة (Halpern, 2010) مصادر الابتكار التسويقي وإمكاناته ونتائجه في المطارات الأوروبية، وكانت فرضيات الدراسة عبارة عن مقارنة الابتكار بين المطارات التي تدار إدارة مستقلة وبين المطارات التي تدار بوصفها جزءاً من نظام الدولة، بالإضافة إلى مقارنة الابتكار بين المطارات الكبيرة وبين المطارات الصغيرة. وتوصلت النتائج إلى أن الابتكار في المطارات التي تدار إدارة مستقلة أفضل من تلك التي تدار بوصفها جزءاً من نظام الدولة، بالإضافة إلى أن المطارات الكبيرة تكون أفضل في الابتكار من المطارات

بينما هدفت دراسة (السرحان، ٢٠٠٧) إلى معرفة دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، كما هدفت الدراسة إلى توضيح دور الابتكار والإبداع التسويقي في كل من الخدمات والأسعار المصرفية والترويج والتوزيع المصرفي لتحقيق الميزة التنافسية. ولقد تم اختبار الفرضيات من خلال بيان دور الابتكار والإبداع التسويقي بوصفه متغيراً مستقلاً لتحقيق الميزة التنافسية بوصفه متغيراً تابعاً والتي تم قياسها من خلال الكفاءة التشغيلية وتحقيق الجودة في الخدمات ورضاء العملاء في البنوك التجارية، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات ومصرفية، وكذلك الأسعار المصرفية وبين تحقيق الميزة التنافسية لتلك البنوك.

وأشارت دراسة (Lin & Wei, 2007) إلى أهمية تعدد التفكير في الابتكار التسويقي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وأنه يجب على هذه المنظمات التغيير والتحول من المداخل التسويقية التقليدية إلى المداخل التسويقية الحديثة والمبتكرة من خلال تنوع الأفكار وتعددتها، وتجنب العيوب (مثل المصادر المحدودة، ضعف الموظفين) والأخذ بالأعمال المميزة التي تقوم على التطوير المستمر من خلال تعدد الأفكار في الأهداف التسويقية والإستراتيجيات التسويقية، والتطوير

استهدفت دراسة (Othman, ١٩٩٦) تحديد العلاقة بين إستراتيجية التنافس وممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات قطاع صناعة الطعام الأيرلندية. كما تمت درست درجة التكامل الإستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تم استخدام بعدين أساسيين لقياس درجة التكامل هما : درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي، ودرجة تفويض المسؤوليات المتعلقة بمهام إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: عدم وجود علاقة بين إستراتيجية التنافس وممارسات إدارة الموارد البشرية، كذلك عدم وجود تكامل إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات التي شملت عينة الدراسة. كما أن بعض المتغيرات تؤثر في وجود ممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية كوجود النقابات، وتوافر دائرة خاصة بالموارد البشرية، وملكية الشركة وحجم التوظيف بالمنظمة.

كذلك جاءت دراسة (Budhwar & Sparrow, 1997) لبيان مدى تكامل ممارسات وأنشطة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، إضافة إلى درجة تفويض الصلاحيات فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة تكامل منخفضة جدا بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة. وأن المتغيرات التي لها الأثر الكبير

الصغيرة، وأشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة إيجابية بين الابتكار التسويقي وأداء المطارات.

أما دراسة (Stucki, 2010) فتناولت إدارة الابتكار في القطاع البريدي، وهدفت الدراسة إلى تحليل العوامل الداخلية المؤثرة في إدارة الابتكار في ذلك القطاع، والتي تمثلت في إستراتيجية الشركة، المناخ التنظيمي، أسلوب الإدارة العليا، التكنولوجيا، الموارد، إدارة المعرفة، الموظفين، عملية الابتكار والثقافة التنظيمية، وبناء على تحليل هذه الدراسة توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تعد أكثر العوامل تأثيراً في إدارة الابتكار ثم أسلوب الإدارة العليا والمناخ التنظيمي وإستراتيجية الشركة بالترتيب.

وأخيراً أشارت دراسة (Gunday, et al., 2010) إلى معرفة أثر أنواع الابتكارات في أداء الشركة، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر كل من (الابتكار التنظيمي، عمليات ابتكار المنتج، الابتكار التسويقي) في أداء الشركة المتمثل (بالأداء الإنتاجي، الأداء التسويقي، الأداء المالي) وأجريت الدراسة على ١٨٤ شركة في تركيا. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بين أنواع الابتكار وأداء الشركة، ولوحظ من خلال نتائج هذه الدراسة أيضاً أن الابتكار التسويقي له أثر إيجابي في كل من الأداء الإنتاجي والأداء التسويقي والمالي.

ثانياً – دراسات سابقة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية:

وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، في حين لم تظهر الدراسة وجود دور لإستراتيجية المنظمة في العلاقة بين الممارسات والأداء.

أما دراسة (أبو دولة، طهمان، ٢٠٠٤) فقد هدفت إلى التعرف إلى درجة التكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. وبينت نتائج الدراسة أن حوالي ٥١,٣٪ من الشركات المبحوثة تمارس الربط بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين وضوح مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودرجة ممارسة أنشطة إعدادها، وبين درجة ممارسة صياغة وإعداد إستراتيجية الموارد البشرية وتحقيق الربط مع إستراتيجية المنظمة.

كذلك استهدفت دراسة (أبو دولة، ٢٠٠٥) بحث واقع ممارسة منظمات القطاع العام والخاص الأردنية لوظائف إدارة الموارد البشرية. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية للوظائف كانت متدنية، ولم تظهر الدراسة وجود فروق في الممارسات بين القطاعين باستثناء أنشطة الحوافز التعويضات وكانت لصالح القطاع الخاص.

وأجرى (الحياصات، ٢٠٠٥) دراسة استهدفت التعرف إلى كفاءة وفاعلية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في

في درجة تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة: تحليل الاحتياجات من التدريب للموظفين تحليلاً موضوعياً، الاتصال مع الموظفين خلال الاجتماعات، مراقبة فورية لفاعلية برامج التدريب، توافر إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تركز على التوزيع الفعال للموارد، محاولة اجتذاب خريجين جدد، والبقاء في مرحلة النمو ضمن دورة حياة المنظمة.

وأجرى (Richard and Johnson, 2001) دراسة لأثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي ودور كثافة رأس المال في تحديد قوة العلاقة، وشملت عينة الدراسة ٧٣ مديراً لإدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولايتي كندا وكاليفورنيا. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومعدل دوران العمل، ووجود دور لكثافة رأس المال في تعزيز العلاقة بين الإستراتيجية والأداء المؤسسي.

وقد استهدفت دراسة (Moriones and Cerio, 2002) بحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من جانب الكفاءة والجودة والوقت. وتم دراسة عدد من المتغيرات المعدلة ممثلة في حجم المنظمة، ومستوى الأتمتة وضغوط المنافسة، ونظم الرقابة على الجودة، وإستراتيجية المنظمة. وشملت عينة الدراسة ٩٦٥ شركة صناعية عاملة في إسبانيا. وتوصلت الدراسة إلى

الموارد البشرية، والعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، مستوى الموظفين، الخبرة العملية) في التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان، والكشف عن المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي في تلك الوزارات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان. كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية.

واهتمت دراسة (Khatari, et al.,

2006) باستعراض واقع إستراتيجية إدارة وظائف الموارد البشرية في القطاع الصحي. وأوضحت الدراسة أن العنصر البشري هو محور الرعاية الصحية، وقامت الدراسة باستعراض النوعية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مستشفيات ولاية ميسوري الجامعية. وأشارت النتائج إلى أن اثنتين من المستشفيات ليس لديها فهم واضح للنوايا والأهداف الإستراتيجية للعمل، وإن إدارة الموارد البشرية تفتقر إلى ممارسات التماسك والتوجيه، وهو ما يعوق قدرتها على تحديد مديري الموارد البشرية المختصة والموظفين، كما أوضحت نتائج الدراسة من جهة أخرى افتقار العمل الصحي في المستشفيات عينة الدراسة

تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. واشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية، البالغ عددها ٢١ مؤسسة صحفية، حيث أخذت المؤسسات التي عدد عاملها ٥٠ عاملاً فأكثر، وتصدر أكثر من صحيفة، وبلغ عددها أربع مؤسسات صحفية. وقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية لتوزيع استبانة الدراسة عليها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفاعلية إستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية (إستراتيجيات الاختيار والتعيين، إستراتيجيات تقييم أداء العاملين، تدريب العاملين) وأدائها المؤسسي.

وقامت دراسة (Rose & Kumar,

2006) ببحث أثر المواءمة بين إستراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية، وشملت عينة الدراسة ٤٢ من الشركات اليابانية المتعددة الجنسيات العاملة في ماليزيا، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن إدراك الإدارة العليا لأهمية إدارة الموارد البشرية تؤثر في تحقيق التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعملية التخطيط الإستراتيجي والتكامل بدوره يسهم في الارتقاء بالأداء المؤسسي، كما بينت الدراسة أن إستراتيجية المنظمة تؤثر في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أما دراسة (الفارسي، ٢٠٠٦) فقد

استهدفت التعرف إلى أثر وظائف إدارة

لممارسات إدارة الموارد البشرية في الخطوط الجوية السنغافورية تنطوي على اختيار صارم في عمليات التوظيف والتدريب وإعادة التدريب، وتمكين موظفي الخطوط الأمامية للسيطرة على نوعية الخدمات، وتحفيز الموظفين عن طريق المكافآت والتقدير.

واستهدفت دراسة (العنزي، ٢٠٠٩) تحليل أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في منطقة الرياض جاءت بدرجة متوسطة.
- أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.

التعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع الابتكار الإستراتيجي والمتطلبات والمعوقات التي تواجهه، ومدى أهميته للمنظمات وإدارته، ولقد تم الاستفادة من تلك الدراسات في تحديد ودراسة أهم العوامل والمتغيرات والمقومات التي تمثل أبعاد الابتكار الإستراتيجي والذي يعبر عنه بالمتغير المستقل لهذا البحث.

لإلمام الموظفين الكافي بوظائف إدارة الموارد البشرية إماماً صحيحاً.

واستهدفت دراسة (التمياط، ٢٠٠٧) معرفة مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في الوزارات السعودية ودرجة أهميتها والتعرف إلى إدارة الموارد البشرية الموجودة في هذه الوزارات، وبيان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية في هذه الوزارات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات، واستخدام الأجهزة والبرمجيات، واستخدام قواعد البيانات واستخدام شبكات الإنترنت، واستخدام المعلومات الإدارية، والتدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، والخبرة الوظيفية).

كذلك استهدفت دراسة (Wirtz, 2008) مناقشة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز في الخدمات وفاعلية التكلفة في الخطوط الجوية السنغافورية، كما هدفت الدراسة إلى استعراض واقع الممارسات الإدارية التي تمكن الشركة من تحقيق تميز في الخدمات بأسلوب فعال يحقق الميزة التنافسية للشركة. وأوضحت نتائج الدراسة أن

موضوع الابتكار الإستراتيجي وممارسات الموارد بالتطبيق على العاملين بالقطاع الصحي بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث

من خلال الدراسة الاستطلاعية* التي قام بها الباحث، وما توصلت إليه الدراسات السابقة اتضح غياب دوافع الابتكار الإستراتيجي في كثير من المنظمات والاهتمام بتطبيق الابتكارات الفنية أكثر من الابتكارات الإدارية. ولقد تم إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية عن طريق المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع بعض المديرين والموظفين العاملين بالمستشفيات العاملة بمدينة الطائف، بهدف التعرف إلى آرائهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم حول مدى تبني وتطبيق المستشفى لمفهوم وأهمية الابتكار الإستراتيجي، ومدى دعم وتشجيع الإدارة العليا لمدخل الابتكار الإستراتيجي، من حيث اعتباره جزءاً من إستراتيجية المستشفى، وتحفيز الموظفين على الابتكار، وتقديم الأفكار الجديدة من خلال الدعم المادي والمعنوي، والمشاركة في الدورات والندوات

كذلك تناولت الدراسات السابقة موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث أهميته، وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك العوامل التي يؤثر فيها، وأثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحديد الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية التي سيركز عليها هذا البحث، والتي يعبر عنه بالمتغير التابع لهذا البحث.

أما فيما يخص الفجوة البحثية المتعلقة بالدراسة الحالية والتي تتمثل في اختبار العلاقة بين مقومات الابتكار الإستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية، فإن الدراسات السابقة لم تتناول هذا الجانب تناولاً مباشراً؛ حيث اتسمت بحوث الابتكار الإستراتيجي في الدراسات العربية بالندرة، وتركزت معظم دراسات ممارسات الموارد البشرية في تقييمها ودورها في أداء المنظمات وتأثيرها في تحسين إستراتيجياتها، بينما تهتم هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين أبعاد الابتكار الإستراتيجي، وممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر للتعرف إلى أثر تلك العلاقة في تحسين أداء تلك الممارسات. كما تتميز هذه الدراسة أيضاً بتناول

(*) تمت الدراسة الاستطلاعية بغرض تكوين فكرة مبدئية عن مدى إدراك العاملين بالمستشفيات العاملة بمدينة الطائف لماهية الابتكار الإستراتيجي بمتغيراته المختلفة وأثره في ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية تدور حول متغيرات الابتكار الإستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد وزعت هذه القائمة على عدد ٣٠ مفردة من العاملين بتلك المستشفيات في المواقع المختلفة بها خلال الفترة من ١٤٣٤/٦/١٥ هـ حتى ١٤٣٤/٦/٢٨ هـ.

يحدثه من تأثير على تحسين فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- انخفاض الدعم والتشجيع من قبل الإدارة العليا لمدخل الابتكار الإستراتيجي وعدم اعتباره توجهها إستراتيجيا من توجهات المستشفى، فمع وجود بعض الأقسام للبحوث والتطوير نجد أن ممارساتها فيما يخص مجال إدارة الموارد البشرية مازال محدودا.

- عدم وجود مؤشرات تقيس القدرة الابتكارية وأثرها في فاعلية أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية مما يتطلب مزيداً من البحث والدراسة للأسباب والعوامل التي تدعم أو تعوق عملية الابتكار.

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في:

قصور الاهتمام بالابتكار الإستراتيجي وتطويره بشكل دائم ومستمر، من خلال توفير متطلباته ومقوماته، حيث يعد مطلباً أساسياً لتحسين الأداء بالمستشفى إذا ما أرادت ممارسة عملياتها المتعددة، وبخاصة إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، ولا سيما مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة، وهو ما يستلزم التسلح بالمدخل الحديثة القادرة على رفع كفاءة وتحسين الأداء التنظيمي بوجه عام.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى دور أبعاد الابتكار الإستراتيجي وأثرها في تحسين ممارسات

والمؤتمرات الخاصة بالابتكار الإستراتيجي، ومدى تبني الإدارة العليا لإستراتيجية المستشفى والتعاون مع مستشفيات أخرى؛ أجنبية كانت أو محلية، وكذلك مدى اهتمام الإدارة العليا بالبحوث والتطوير داخل المستشفى، وكذلك تم طرح سؤال عن مدى استمرارية عمليات الابتكار الإستراتيجي والاستعداد التنظيمي لذلك، وعمليات التوافق الإستراتيجي. وأخيراً تم طرح سؤال عن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والاختيار، وعمليات التدريب والتنمية، وتقييم أداء العاملين، وكذلك ما يتعلق بالتعويضات.

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها إضافة إلى نتائج الدراسات السابقة إلى التعرف إلى بعض المظاهر السلبية، كان من أهمها:

- عدم القدرة على توحيد وإدارة ممارسات الموارد البشرية بشكل عادل.

- جذب وإدارة مواهب وقدرات بشرية وكيفية الحفاظ عليها: تواجه المستشفيات تحدياً كبيراً في توفير قدرات ومواهب فكرية وبشرية جديدة وإضافية أكثر من ذي قبل.

- عدم القدرة على استيعاب وتقليص التكاليف وصعوبة الاهتمام بوضع برامج لخفض التكاليف.

- ضعف الجهود المبذولة لدعم وتعزيز مدخل الابتكار الإستراتيجي لدى المسؤولين بالمستشفيات، وما يمكن أن

التنافسية لتلك المستشفيات في ممارستها لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً - فروض البحث

في ضوء الدراسات السابقة وتحديد مشكلة البحث قام الباحث بتحديد فروض البحث على النحو الآتي:

١ - توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابتكار الإستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة باستقطاب واختيار الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة.

٢ - توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابتكار الإستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة.

٣ - توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابتكار الإستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة.

٤ - توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابتكار الإستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتعويضات ومزايا الموارد

إدارة الموارد البشرية. ويمكن القول إن مشكلة البحث تتمثل في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل تمارس المستشفيات العاملة بمدينة الطائف الابتكار الإستراتيجي أم لا ؟
- هل تهتم المستشفيات بممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال وتسعى دائماً لتحسينها، أم لا ؟
- هل تؤثر متغيرات الابتكار الإستراتيجي في تحسين ممارسة إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة والبحث؟

ثانياً - أهداف البحث

١ - التعرف إلى مدى ممارسة الابتكار الإستراتيجي في مستشفيات الطائف ودرجة هذه الممارسة، إلى جانب الوقوف على مدى قيام إدارة المستشفيات بتطوير وتحسين ممارساتها لإدارة الموارد البشرية.

٢ - التعرف إلى أثر متغيرات الابتكار الإستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات بالمستشفيات محل الدراسة.

٣ - تقديم بعض التوصيات للمستشفيات العاملة بمدينة الطائف والتي من شأنها أن تسهم في زيادة ممارسة المستشفى للابتكار الإستراتيجي، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين القدرات

٣ - **على المستوى العلمي:** طرق مجال الابتكار الإستراتيجي الذي يمثل اتجاهاً جديداً لدراسة التوجهات الإستراتيجية وزيادة قيمة المستشفيات والخدمات التي تسعى لتقديمها، والعمل على تحقيق رضا عملائها، وتحسين وضعها في السوق، وإعادة تجديد دراسات الابتكار في مجال البحث العلمي، وتوفير مؤشرات مهمة عن طبيعة الأداء الإستراتيجي، وممارسات إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية بما يسهم في تحسين أداء ذلك القطاع.

خامساً - أسلوب البحث

ويتضمن كل من متغيرات البحث وأساليب قياسها، وأداة جمع البيانات، ومجتمع البحث، وأسلوب جمع البيانات. والبيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، وأسلوب تحليل البيانات. وذلك على النحو الآتي:

أ - أنواع البيانات وأسلوب جمعها:

يعتمد البحث على نوعين من الدراسات: **الدراسة المكتبية:** وتهدف إلى جمع البيانات الثانوية اللازمة لإعداد إطار نظري ملائم عن الابتكار الإستراتيجي، وقد تمثلت البيانات الثانوية في البيانات المتوافرة والمنشورة في المراجع والمقالات العربية والأجنبية والتي تتعلق بموضوع الابتكار الإستراتيجي،

البشرية بالمستشفيات محل الدراسة.

رابعاً - أهمية البحث

تظهر أهمية هذا البحث على المستويات الآتية:

١ - **على المستوى القومي:** العمل على تحسين الصورة الذهنية للمستشفى في البيئة السعودية أمام المستفيدين من خدماتها. وإتاحة الفرصة أمام مستشفيات مدينة الطائف نحو اللحاق بركب التقدم واكتشاف مصدر جديد للثروة. مع تنمية وتطوير أداء المستشفيات من خلال الابتكار الإستراتيجي بأشكاله المتعددة.

٢ - **على المستوى العملي:** العمل على مساعدة المسؤولين بمستشفيات الطائف للتعرف إلى متغيرات الابتكار الإستراتيجي وأثرها في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. ووضع وتنفيذ الأفكار الابتكارية الجديدة وفقاً لثقافة تنظيمية فعالة. وتحسين تدفق العمل وانسيابه بما يساعد على سرعة الاستجابة لتحقيق أهداف المستشفيات المتعلقة برعاية المرضى، والرعاية الصحية والعلاجية، والوقاية من الأمراض، وتنمية الوعي الصحي بالبيئة المحيطة، علاوة على تحقيق الأهداف الخاصة بنوعي المصلحة.

السعودية في ما يتعلق بمتغيرات الدراسة، وسيتم الحصول على البيانات الأولية بواسطة قائمة الاستقصاء أو الاستبانة التي ستوزع على أفراد عينة الدراسة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة.

ب - مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في القطاع الصحي (المستشفيات الحكومية) بمدينة الطائف على جميع المستويات من الأطباء وهيئة التمريض والموظفين (مديري الإدارات الطبية)، وقد بلغ عدد الأطباء ٤٩٣ مفردة، وعدد هيئة التمريض ١٣٣٠ مفردة، وعدد الموظفين ٤٨٢ مفردة (سجلات إدارات شئون الموظفين بالمستشفيات محل الدراسة)، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد عمد الباحث إلى اختيار ٣٨٤ مفردة (بازرعة، ١٩٩٥، ص ٩٤)، وقد قام الباحث بتوزيعها بالأسلوب المتناسب كما في الجدول الآتي:

استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية عند جمع البيانات، وذلك من خلال قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض،

وممارسات إدارة الموارد البشرية. أما الدراسة الميدانية: فتهدف إلى جمع البيانات الأولية اللازمة لمعرفة آراء واتجاهات العينة المبحوثة حول أثر مقومات الابتكار الإستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال إعداد وتصميم قائمة الاستقصاء التي ستوزع على العينة المبحوثة.

وتتمثل أنواع البيانات في:

- ١ - **البيانات الثانوية:** وهي البيانات المتمثلة في الدراسات والبحوث السابقة والمراجع (الأجنبية والعربية) ذات الارتباط بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى السجلات والتقارير التي توفر كل البيانات والمعلومات عن المستشفيات العاملة بمدينة الطائف، وكذلك التقارير الخاصة بتلك الشركات والمتوافرة في مواقع الإنترنت.
- ٢ - **البيانات الأولية:** وهي البيانات الميدانية المتعلقة بآراء وإجابات مفردات عينة الدراسة المسؤولين والموظفين في المستشفيات العاملة بمدينة الطائف بالمملكة العربية

جدول ١
توزيع مفردات العينة حسب المهنة

المهنة	حجم المجتمع	النسبة	حجم العينة
الأطباء	٤٩٣	٢١	٨١
هيئة التمريض	١٣٣٠	٥٨	٢٢٢
الموظفين	٤٨٢	٢١	٨١
المجموع	٢٣٠٥	٪١٠٠	٣٨٤

٢٠٠٨؛ عبد الغني، ٢٠٠٩)، بالإضافة إلى التطوير في العبارات الأخرى. ويتضمن الأداة المستخدمة لقياس آراء العاملين في المستشفيات العاملة بمدينة الطائف عن مقومات الابتكار الإستراتيجي، ويتضمن خمسة عوامل كل عامل منها يتكون من خمس فقرات، وهذه العوامل هي:

- ١ - إدارة عملية الابتكار
- ٢ - التوافق الإستراتيجي
- ٣ - الوعي بمتطلبات العملاء
- ٤ - الاستعداد التنظيمي
- ٥ - استمرار عملية الابتكار

وتمثلت العبارات المتعلقة بإدارة عمليات الابتكار الإستراتيجي في مدى اهتمام الإدارة العليا بالمستشفيات محل الدراسة بالابتكار الإستراتيجي واعتباره جزءاً أساسياً من إستراتيجيتها وإقامة الدورات التخصصية في التخطيط الإستراتيجي والاهتمام بالتحسين والتطوير المستمر وتقبل التحديات البيئية والسعر للاهتمام بنتائجها.

كما اهتمت العبارات الخاصة بالتوافق الإستراتيجي بصياغة التصور

وقام بجمع قوائم الاستقصاء ومراجعتها للتأكد من أن الإجابات كاملة على جميع الأسئلة، واستبعاد القوائم التي لا تصلح للتحليل، وقد جرى استرداد ٣٣٢ استمارة، وأسفرت نتائج المراجعة عن وجود ١٢ استمارة لا تصلح للتحليل، ومن ثم يصبح عدد القوائم الخاضع للتحليل الإحصائي هو ٣٢٠ مفردة بنسبة ٨٣ ٪، وقام الباحث بتوزيعها بالأسلوب المناسب، ويوضح ذلك الجدول (٢).

ج - قياس متغيرات الدراسة:

اعتمد الباحث في قياس متغيرات الدراسة على البيانات الأولية التي حصل عليها اعتماداً على الأداة البحثية (قائمة الاستقصاء) التي أعدت مسبقاً لهذا الغرض حيث تضمنت قسمين أساسيين هما:

المتغير المستقل: متغيرات الابتكار الإستراتيجي

اعتمد البحث على دراسة وتحليل خمسة عوامل مستقلة، وعليه فإن الباحث اعتمد على مجموعة من الفقرات لقياس كل عامل على حدة، واستعان الباحث في قياس متغيرات الدراسة المستقلة على بعض العبارات التي استخدمها (أبو النجا،

جدول ٢
بيانات مفردات العينة القابلة للتحليل

المهنة	تكرار	النسبة
الأطباء	٧٠	٢٢
هيئة التمريض	١٧٧	٥٥
الموظفون	٧٣	٢٣
مجموع	٣٢٠	١٠٠٪

البشرية في المستشفيات العاملة بمدينة الطائف، ويتضمن أربعة عوامل، كل منها يتضمن عدداً من الفقرات التي تقيس كل عامل منها، وهذه العوامل هي: (١) استقطاب واختيار الموارد البشرية. (٢) تدريب وتنمية الموارد البشرية. (٣) تقييم أداء الموارد البشرية. (٤) التعويضات والمزايا الممنوحة للموارد البشرية.

وتمثلت العبارات المتعلقة باستقطاب واختيار الموارد البشرية باهتمام المستشفى بتكوين الكوادر البشرية المؤهلة، والسعي لاستقطاب ذوي المهارات والخبرات، والاهتمام بجمع البيانات عن المتقدمين للعمل بالمستشفى، والاعتماد على المصادر المناسبة للحصول على أفضل العناصر، وإعداد المقابلات والاختبارات المناسبة. هذا، بالإضافة إلى الاهتمام بعمليات الاستقطاب الإلكتروني، كما اهتمت العبارات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية بصياغة الأهداف التدريبية، وتحديد الاحتياجات التدريبية تحديداً دقيقاً، والالتزام بالخطط التدريبية على جميع المستويات. هذا، بالإضافة إلى تعميق ثقة الموظفين بأنفسهم نتيجة تدريبهم وتنمية قدراتهم، واختيار الوسائل المناسبة للتدريب والزمان والمكان المناسبين لذلك. يضاف إلى ذلك اهتمام العبارات الخاصة بتقييم أداء الموارد البشرية بصياغة معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين، واستخدام أبعاد وظيفية متعددة لتقييم الأداء، وتحليل نتائج التقييم، والاعتماد على نتائج تقييم الأداء في

المستقبلي للمستشفى ومشاركة الجميع في هذا التصور وإيمان الإدارة بأهمية ودور الابتكار في صياغة خططها المستقبلية ومراعاة توقعات ذوي المصلحة عند تبني الأفكار الإستراتيجية. هذا في حين اهتمت العبارات المتعلقة بالوعي بمتطلبات العملاء بالدراسة المستمرة لاحتياجات العملاء، وتقديم الخدمات الابتكارية للعملاء لتحقيق رضائهم وتطوير الخطط الإستراتيجية للتعامل مع الأسواق واحتياجاتها وتشجيع العاملين على تقديم المقترحات الجديدة، وفيما يتعلق بالاستعداد التنظيمي تناولت العبارات ما يخص العمليات التنظيمية وتطويرها بشكل مستمر وإسهام السياسات التنظيمية في تدعيم التوجه الابتكاري بالمستشفى، واهتمام المستشفى بالابتكار باعتباره مطلباً أساسياً ومهماً. وأخيراً اهتمت العبارات الخاصة باستمرارية عملية الابتكار بمشاركة الأفراد في جميع مراحل الإستراتيجية، والتأكيد على مناهج التعليم المستمر، وسعي المستشفى لبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار.

المتغير التابع: ممارسات إدارة

الموارد البشرية

اعتمد الباحث في قياس المتغيرات التابعة على الفقرات التي تم صيغت وجرى تحليلها في البحوث السابقة التي تعرضت لدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجياتها المتعددة. ويتضمن العوامل المستخدمة لقياس ممارسات إدارة الموارد

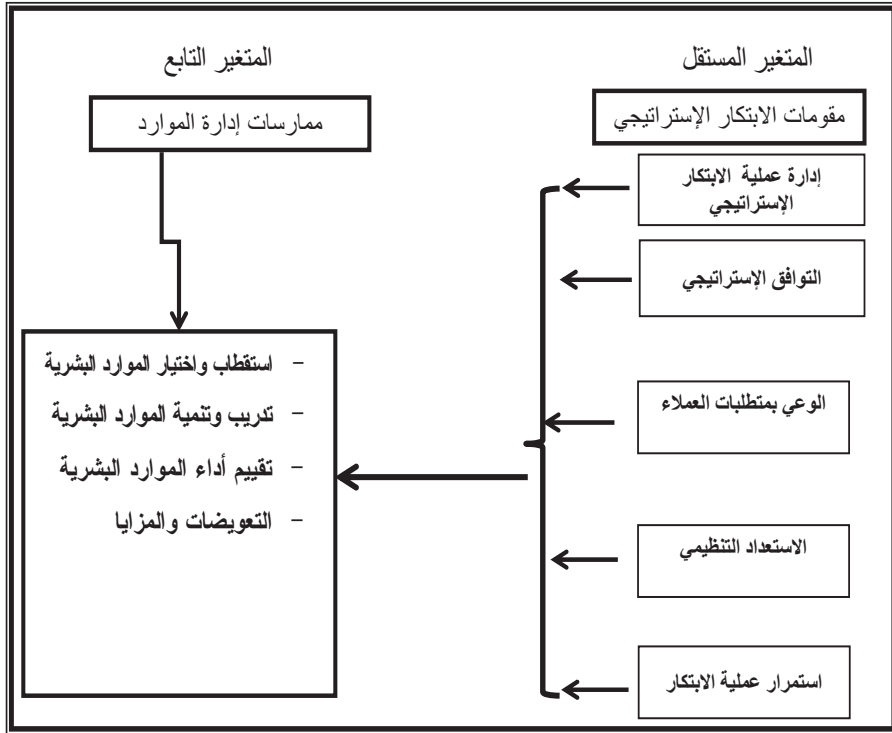
إخضاعها للتحليل الإحصائي واختبار فروض الدراسة وذلك لكل من القسم الأول والثاني من قائمة الاستقصاء. ويوضح الشكل رقم (١) علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع في هذه الدراسة:

د - قياس ثبات وصدق قائمة الاستقصاء

تم قياس ثبات وصدق قائمة الاستقصاء باستخدام معامل ألفا Alpha، ويوضح الجدول (٣) نتائج هذا الاختبار.

الحوافز والمكافآت، والسماح للموظفين بالاطلاع على نتائج تقييم أدائهم، وأخيرا فقد اهتمت العبارات المتعلقة بالتعويضات والمزايا بمدى مناسبة نظم التعويضات مع توقعات الموظفين، والاهتمام بامتلاك المستشفى لنظم تعويضات ومكافآت تتسم بالعدالة والمساواة، وتوفير نظم التعويضات والمزايا التي تقدر جهود الموظفين وتحفزهم لتقديم أفضل ما لديهم.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس حتى يمكن تحويل المفاهيم الوصفية المجردة إلى قيم كمية يسهل



الشكل (١): علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع في هذه الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على متغيرات الدراسة.

جدول ٣
نتائج اختبار ثبات وصدق قائمة الاستقصاء

اسم المتغير	عدد المفردات	معامل الثبات	معامل الصدق
الابتكار الإستراتيجي		٠,٧٥٢	٠,٨٦١
إدارة عملية الابتكار الإستراتيجي	٥	٠,٦٩٤	٠,٨٣٣
التوافق الإستراتيجي	٥	٠,٧٤٧	٠,٨٦٤
الوعي بمتطلبات العملاء	٥	٠,٨١٣	٠,٩٠٢
الاستعداد التنظيمي	٥	٠,٧٦٥	٠,٨٧٥
استمرار عملية الابتكار	٥	٠,٩٣٤	٠,٩٦٦
ممارسات إدارة الموارد البشرية		٠,٨٦٠	٠,٩٥١
استقطاب واختيار الموارد البشرية	١٠	٠,٨٤٠	٠,٩٢٢
تدريب وتنمية الموارد البشرية	١١	٠,٨٥٠	٠,٩١٢
تقييم أداء الموارد البشرية	٩	٠,٨٩١	٠,٩٤٠
التعويضات والمزايا للموارد البشرية	٨	٠,٨٧٢	٠,٩٣١

الملك فيصل، ومستشفى الصدرية، وذلك
للأسباب الآتية:

١ - تحتوي المستشفيات سالفه الذكر
على جميع التخصصات الطبية
تقريباً، وبها أكبر عدد من العاملين
(من فئات الدراسة الثلاث)
والمتمثل في حجم مجتمع البحث.

٢ - يوجد بمدينة الطائف مستشفى الهدا
العسكري، ومستشفى الأمير منصور
العسكري، ومستشفى الأمين (قطاع
خاص)، ومستشفى العدوانى (قطاع
خاص)، ولم يلق الباحث منهم
استجابة للمشاركة في البحث.

٣ - يوجد بمدينة الطائف ١١٢ مركزاً
صحياً (سجلات الغرفة التجارية
بالطائف)، تبين للباحث أن كل مركز
به طبيب واحد (ممارس عام) وعدد

ومن خلال استقراء معاملات الثبات
المدونة بالجدول (٣) يتضح أنها معاملات
ذات دلالة إحصائية جيدة لأغراض البحث،
ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج
على مجتمع الدراسة.

أما بالنسبة للصدق الإحصائي
والذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات
فإن قيمته تتراوح ما بين ٠,٨٣٣ لإدارة
عملية الابتكار الإستراتيجي و٠,٩٦٦
لاستمرار عملية الابتكار، وهي قيم مرتفعة.
والنتائج السابقة لثبات وصدق قائمة
الاستقصاء تشير إلى الاطمئنان والثقة في
أدوات القياس المستخدمة في البحث.

هـ - حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على مستشفى
الملك عبد العزيز التخصصي، ومستشفى

الأول من فروض البحث، وينص على أنه: "توجد علاقة جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابتكار الإستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة باستقطاب واختيار الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار المتعدد (اعتمادا على طريقة الانحدار التدريجي step-wise باستخدام البرنامج الإحصائي spss)، لانحدار المتغير التابع (ممارسات الموارد البشرية المتعلقة باستقطاب واختيار الموارد البشرية) على المتغيرات المستقلة (أبعاد الابتكار الإستراتيجي)، من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، يعرض جدول (٤) تقديرات نماذج الانحدار المتعدد، ويتضح من الجدول معنوية نماذج الانحدار المقدرّة عند مستوى معنوية ١٪؛ إذ بلغت قيمة F المحسوبة (140.129)، Sig (P- value=0.000)، أقل من مستوى المعنوية، كما يتضح من الجدول معنوية معاملات الانحدار من خلال قيم t، Sig، ويتضح من الجدول أن أهم أبعاد الابتكار الإستراتيجي التي تؤثر في المتغير التابع (استقطاب واختيار الموارد البشرية) من وجهة نظر العاملين في المستشفيات محل الدراسة (التوافق الإستراتيجي - إدارة عملية الابتكار الإستراتيجي - الاستعداد التنظيمي - استمرار عملية الابتكار)، وتفسر 79.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الاستقطاب واختيار الموارد البشرية)، أما الوعي بمتطلبات العملاء فقد أوضحت النتائج أنه غير جوهري.

من الموظفين يتراوح ما بين ثلاثة إلى خمسة، كما أنها منتشرة انتشارا جغرافيا على جميع أنحاء أحياء وقرى مدينة الطائف وهو ما يستلزم وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً، ومن ثم لا تشمل الدراسة ولا يؤثر ذلك في نتائج دراسة متغيرات الدراسة المتعلقة بالابتكار الإستراتيجي وممارسات الموارد البشرية التي تحتاج إلى عدد كبير نسبيا من الأفراد بجانب وجود إستراتيجيات عامة للمنظمات.

و - المعالجة الإحصائية للبيانات

تم التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC+).

تحليل ومناقشة نتائج البحث واختبار الفروض

لدراسة علاقة أبعاد الابتكار الإستراتيجي وتأثيرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة، صيغت فروض الدراسة. وقام الباحث باختبار الفروض على النحو الآتي:

أولاً: علاقة أبعاد الابتكار الإستراتيجي بممارسات الموارد البشرية المتعلقة باستقطاب واختيار الموارد البشرية:

للتعرف إلى العلاقة بين الابتكار الإستراتيجي وتأثيرها في ممارسات الموارد البشرية المرتبطة باستقطاب واختيار الموارد البشرية، صيغ الفرض

جدول ٤
تقديرات نماذج الانحدار المتدرج

معامل التحديد R ²	F (sig.)	المتغيرات المستقلة	التقديرات		
			Sig.	t	β
		Constant	0.000	10.432	1.254
		x1.2	0.000	7.278	.175
	140.129 (0.000)	x1.1	0.000	9.094	.165
		x1.4	0.000	8.005	.193
		x1.5	0.000	4.477	.130

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS.

ومن ثم تكون معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$Y = 1.254 + 0.175 X1.2 + 0.165 X1.1 + 0.193 X1.4 + 0.130 X1.5$$

وتنمية الموارد البشرية بالمستشفيات محل
الدراسة".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام
الانحدار المتعدد، لانحدار المتغير التابع
(تدريب وتنمية الموارد البشرية) على
المتغيرات المستقلة (أبعاد الابتكار
الإستراتيجي)، من وجهة نظر العاملين
بالمستشفيات محل الدراسة، يعرض جدول
(٥) تقديرات نماذج الانحدار المتعدد، ويتضح
من الجدول معنوية نماذج الانحدار المقدره
عند مستوى معنوية ١٪، إذ بلغت قيمة F
المحسوبة (453.943)، Sig (P- value=0.000)
أقل من مستوى المعنوية، كما يتضح من
الجدول معنوية معاملات الانحدار من خلال
قيم t، Sig. ويتضح من الجدول أن أهم
خصائص الثقافة التنظيمية التي تؤثر في
المتغير التابع (تدريب وتنمية الموارد
البشرية) من وجهة نظر العاملين في
المستشفيات محل الدراسة (إدارة عملية

ويتضح من الجدول أن إشارات
معاملات الانحدار موجبة، ويدل ذلك على
وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة
في النموذج والمتغير التابع (استقطاب
واختيار الموارد البشرية)، ماعدا بعد الوعي
بمتطلبات العملاء (X1,3) إذ اتضح أنه غير
معنوي. مما سبق يتضح صحة الفرض
الأول من فرض البحث.

ثانياً: علاقة أبعاد الابتكار
الإستراتيجي بممارسات الموارد البشرية
المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية :
للتعرف إلى العلاقة بين الابتكار
الإستراتيجي وتأثيرها في ممارسات
الموارد البشرية المتعلقة بتدريب وتنمية
الموارد البشرية، صيغ الفرض الثاني من
فروض البحث وينص على أنه: "توجد
علاقة جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين
أبعاد الابتكار الإستراتيجي وممارسات
إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتدريب

جدول ٥
تقديرات نماذج الانحدار المندرج

معامل التحديد R ²	F (sig.)	المتغيرات المستقلة	التقديرات		
			Sig.	t	β
		Constant	0.000	10.210	.796
		x1.1	0.000	11.834	.201
	453.943 (0.000)	x1.4	0.000	14.686	.174
		x1.2	0.000	12.690	.198
		x1.3	0.000	10.776	.234

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ومن ثم تكون معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$Y = 0.796 + 0.201 X1.1 + 0.174 X1.4 + 0.198 X1.2 + 0.234 X1.3$$

البحث وينص على أنه: "توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابتكار الإستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار المتعدد، لانحدار المتغير التابع بتقييم أداء الموارد البشرية على المتغيرات المستقلة (أبعاد الابتكار الإستراتيجي)، من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، يعرض جدول (٦) تقديرات نماذج الانحدار المتعدد، ويتضح من الجدول معنوية نماذج الانحدار المقدره عند مستوى معنوية ١٪، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (145.165)، Sig (P- value = 0.000) أقل من مستوى المعنوية، كما يتضح من الجدول معنوية معاملات الانحدار من خلال قيم t، Sig. ويتضح من الجدول أن أهم خصائص الابتكار الإستراتيجي التي تؤثر في المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) من وجهة نظر العاملين في

الابتكار الإستراتيجي - الاستعداد التنظيمي - التوافق الإستراتيجي - الوعي بمتطلبات العملاء)، وتفسر ٩٢,٧٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تدريب وتنمية الموارد البشرية). أما بُدُ استمرار عملية الابتكار فقد أوضحت النتائج أنه غير جوهري.

ويتضح من الجدول أن إشارات معاملات الانحدار موجبة، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة في النموذج والمتغير التابع (تدريب وتنمية الموارد البشرية). مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني من فروض البحث.

ثالثاً: علاقة أبعاد الابتكار الإستراتيجي بممارسات الموارد البشرية المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية :

للتعرف إلى علاقة أبعاد الابتكار الإستراتيجي وتأثيرها في ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية، صيغ الفرض الثالث من فروض

جدول ٦
تقديرات نماذج الانحدار المتدرج

معامل التحديد R ²	F (sig.)	المتغيرات المستقلة	التقديرات		
			Sig.	t	β
		Constant	0.000	12.133	1.440
0.751	145.165 (0.000)	x1.2 x1.1	0.000 0.000	9.061 8.234	.258 .181
		x1.4	0.000	6.488	.188

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ومن ثم تكون معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$Y = 1.440 + 0.258 X1.2 + 0.181 X1.1 + 0.188 X1.4$$

الرابع من فروض البحث وينص على أنه: "توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابتكار الإستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتعويضات ومزايا الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار المتعدد، لانحدار المتغير التابع التعويضات والمزايا الممنوحة للموارد البشرية على المتغيرات المستقلة (أبعاد الابتكار الإستراتيجي)، من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، يعرض جدول (٧) تقديرات نماذج الانحدار المتعدد، ويتضح من الجدول معنوية نماذج الانحدار المقدرة عند مستوى معنوية ٨٠٪، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (509.982)، Sig (P- value = 0.000) أقل من مستوى المعنوية، كما يتضح من الجدول معنوية معاملات الانحدار من خلال قيم t، Sig. ويتضح من الجدول أن أهم خصائص الابتكار الإستراتيجي التي تؤثر في المتغير

المستشفيات محل الدراسة (التوافق الإستراتيجي - إدارة عملية الابتكار الإستراتيجي - الاستعداد التنظيمي) وتفسر ٧٥,١٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية). أما المتغيران الآخران فليس لهما تأثير جوهري.

ويتضح من الجدول أن إشارات معاملات الانحدار موجبة، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة في النموذج والمتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية). مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثالث.

رابعاً: علاقة أبعاد الابتكار الإستراتيجي بممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالتعويضات ومزايا الموارد البشرية:

للتعرف إلى العلاقة بين أبعاد الابتكار الإستراتيجي وممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالتعويضات والمزايا الممنوحة للموارد البشرية، صيغ الفرض

جدول ٧
تقديرات نماذج الانحدار المتدرج

معامل التحديد R ²	F (sig.)	المتغيرات المستقلة	التقديرات		
			β	t	Sig.
		Constant	.919	12.859	0.000
		x1.2	.231	10.450	0.000
	509.982 (0.000)	x1.1	.189	8.213	0.000
		x1.3	.169	11.337	0.000
		x1.4	.193	7.244	0.000

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ومن ثم تكون معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$Y = 0.919 + 0.231 X1.2 + 0.189 X1.1 + 0.169 X1.3 + 0.193 X1.4$$

المحسوبة بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية، يلي ذلك ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية، ثم عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية. ويرجع الباحث ذلك لطبيعة هذه الممارسات وما تتطلبه من ابتكار إستراتيجي على مستوى المنظمات الصحية. فالعاملون يبحثون دائماً عن نظم تعويضات تقدر مجهودهم وتحفزهم باستمرار للعمل وتحسين الأداء، كما تهتم المستشفيات بالبحث الدائم والمتابعة لما تمنحه المستشفيات الأخرى من تعويضات ومزايا للعاملين بها، وتحاول التجديد والابتكار والتطوير في نظم المزايا والخدمات بما يربط العاملين بها ويحفزهم على تحمل طبيعة العمل بها. كذلك الحال بالنسبة لنظم تدريب وتنمية الموارد البشرية، فالعاملون دائماً يبحثون عن تطوير قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم

التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) من وجهة نظر العاملين في المستشفيات محل الدراسة (التوافق الإستراتيجي - إدارة عملية الابتكار الإستراتيجي - الوعي بمتطلبات العملاء - الاستعداد التنظيمي) وتفسر ٩٢,٩ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) أما بُعد استمرار عملية الابتكار فليس له تأثير جوهري.

ويتضح من الجدول أن إشارات معاملات الانحدار موجبة، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة في النموذج والمتغير التابع (التعويضات والمزايا الممنوحة للموارد البشرية). مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الرابع من فروض البحث.

يتضح من الجداول السابقة، ارتفاع قيمة F المحسوبة بالنسبة لممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالتعويضات والمزايا الممنوحة للعاملين، يليها قيمة F

الدراسة تتمثل في: التوافق الإستراتيجي، إدارة عملية الابتكار الإستراتيجي، الاستعداد التنظيمي.

٤ - أن أهم أبعاد الابتكار الإستراتيجي تأثيراً في التعويضات والمزايا الممنوحة للموارد البشرية كأحد ممارسات الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة تتمثل في: التوافق الإستراتيجي - إدارة عملية الابتكار الإستراتيجي - الوعي بمتطلبات العملاء - الاستعداد التنظيمي.

وفي ضوء ما سبق يتضح صحة فروض الدراسة: بوجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابتكار الإستراتيجي وممارسات الموارد البشرية المتعلقة باستقطاب واختيار الموارد البشرية، وممارسات الموارد البشرية المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية، وممارسات الموارد البشرية المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية، وممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالتعويضات والمزايا الممنوحة للموارد البشرية بالمستشفيات العاملة بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

مناقشة نتائج الدراسة

١ - أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابتكار الإستراتيجي (التوافق الإستراتيجي، وإدارة عملية الابتكار الإستراتيجي،

وتوثيق روابطهم ببعضهم، وبالعامل، وبالمستشفيات التي يعملون بها، وعلى الوجه الآخر تسعى المستشفيات إلى تنمية الأهداف التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع الخطط الابتكارية للتدريب وتنمية العاملين بها بما يسهم في دعم ثقافة العاملين وتوثيق الصلات الاجتماعية فيما بينهم ويساعدهم على حل مشكلات العمل.

وبشكل عام يمكن أن نستنتج من الجداول السابقة النتائج الآتية:

١ - أن أهم أبعاد الابتكار الإستراتيجي تأثيراً في الاستقطاب واختيار الموارد البشرية كأحد ممارسات الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة تتمثل في: التوافق الإستراتيجي - إدارة عملية الابتكار الإستراتيجي - الاستعداد التنظيمي - استمرار عملية الابتكار.

٢ - أن أهم أبعاد الابتكار الإستراتيجي تأثيراً في تدريب وتنمية الموارد البشرية كأحد ممارسات الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة تتمثل في: إدارة عملية الابتكار الإستراتيجي - الاستعداد التنظيمي - التوافق الإستراتيجي - الوعي بمتطلبات العملاء.

٣ - أن أهم أبعاد الابتكار الإستراتيجي تأثيراً في تقييم أداء الموارد البشرية كأحد ممارسات الموارد البشرية بالمستشفيات محل

إجراء المقابلات والاختبارات اللازمة للمتقدمين. ونتيجة لذلك قُبلَ الفرض الأول من فروض البحث. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تبو إلى حد كبير منطقية، وذلك تأسيساً على النتائج السابقة، فوجود درجة عالية من الإدراك لمفهوم الابتكار الإستراتيجي من تلك المستشفيات، وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والاختيار بتلك المستشفيات، يجعل هناك إمكانية لتطبيق مداخل ومقومات الابتكار الإستراتيجي على ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية.

٢ - أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابتكار الإستراتيجي (إدارة عملية الابتكار الإستراتيجي، والاستعداد التنظيمي، والتوافق الإستراتيجي، والوعي بمتطلبات العملاء) وممارسات الموارد البشرية المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية في المستشفيات العاملة بمدينة الطائف (جدول ٥)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Wirtz, et al., 2008; Khatiri, et al., 2006). ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن طبيعة الخدمة الصحية التي تتطلب مستوى عالياً من الكفاءة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن ثم تتطلب الحاجة إلى تنمية قدرات ومهارات

والاستعداد التنظيمي، واستمرار عملية الابتكار) وممارسات الموارد البشرية المتعلقة باستقطاب واختيار الموارد البشرية في المستشفيات العاملة بمدينة الطائف (جدول رقم ٤)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Rose & Kumar, 2006; Gunday, et al., 2010, Yun lin & ching chen, 2007,). ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن طبيعة عمل الأطباء وأعضاء هيئة التمريض والموظفين (مديري الإدارات الطبية) والذي يمثل منهم نسبة ٢٢٪ (٧٠ مفردة) أطباء في المقام الأول، بالإضافة إلى ٢٣٪ (٧٣ مفردة) من الموظفين (مديري الإدارات الطبية)، وتتطلب هذه الفئات الاهتمام بالإبداع في العمل والتجديد الدائم فيه؛ حيث يحرصون على التوافق الإستراتيجي، وإدارة عملية الابتكار الإستراتيجي، بجانب الاستعداد التنظيمي، واستمرار عملية الابتكار، ومن ثم تعكس هذه النتائج ثقافة هذه المستشفيات نحو الابتكار الإستراتيجي فيما يتعلق بممارستها المرتبطة باستقطاب واختيار الموارد البشرية؛ فتهتم باختيار المصادر المناسبة لجذب أفضل الكوادر وتجميع المعلومات الدقيقة فيما يتعلق بالمتقدمين للوظائف، إضافة إلى العمل على

واتجاهات العاملين بتلك المستشفيات، إذ إن قبول مستوى أقل من هذه الممارسات قد يؤدي إلى عواقب وخيمة كحالات الإعاقة أو العجز أو الوفاة، وهو ما يترك تأثيراً سلبياً في حياة الأسرة، وفي تلك المستشفيات في الوقت نفسه، بينما قد لا يترتب على حدوث أخطاء في الخدمات الأخرى درجة الخطورة نفسها للأخطاء الطبية. ومن هنا تأتي أهمية عمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية لجميع الفئات العاملة بالمستشفيات من الأطباء، وهيئة التمريض، والموظفين الإداريين. ونتيجة لذلك قُبِلَ الفرض الثاني من فروض البحث. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تبدو مقبولة تأسيساً على النتائج السابقة، فوجود درجة عالية من الإدراك لمفهوم الابتكار الإستراتيجي من العاملين بتلك المستشفيات يسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب والتنمية، ويتيح الفرصة لتطبيق مداخل ومقومات الابتكار الإستراتيجي على ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية.

٣ - أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابتكار الإستراتيجي (التوافق الإستراتيجي، وإدارة عملية الابتكار الإستراتيجي، والاستعداد التنظيمي) وممارسات

الموارد البشرية المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية في المستشفيات العاملة بمدينة الطائف (جدول رقم ٦)، وهذا ما يقارب ما توصلت إليه نتائج دراسات (السرطان، ٢٠٠٧) (Lin & Wei, 2007) حيث إن الابتكار الإستراتيجي يسهم في تحسين ممارسات عمليات تقييم أداء العاملين بالمستشفيات. ونتيجة لذلك قُبِلَ الفرض الثالث من فروض البحث. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تبدو منطقية، وذلك تأسيساً على النتائج السابقة، فوجود درجة عالية من الإدراك لمفهوم الابتكار الإستراتيجي من العاملين بتلك المستشفيات يسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بعملية تقييم أداء العاملين، وهو ما يتيح الفرصة لتطبيق أبعاد ومقومات الابتكار الإستراتيجي على ما يخص عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

٤ - أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابتكار الإستراتيجي (التوافق الإستراتيجي، وإدارة عملية الابتكار الإستراتيجي، والوعي بمتطلبات العملاء، والاستعداد التنظيمي) وممارسات الموارد البشرية المتعلقة بتعويض الموارد البشرية ومنحها المزايا والخدمات في المستشفيات العاملة

التعويضات والمزايا الممنوحة للموارد البشرية، ويرى الباحث أيضا أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر بدرجة أو بأخرى في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، منها دعم وتأييد الإدارة العليا والعاملين، واعتماد الأساليب والمداخل المعاصرة في الإدارة والتنظيم أسلوباً للجودة الشاملة، والتأكيد على تحقيق درجة عالية من الرضا للعاملين، ودعم الولاء التنظيمي، الاستعداد التنظيمي للتغيير، والارتقاء بمستوى سلوك التعلم لفريق العمل، وتنمية جودة الحياة الوظيفية.

دلالات الدراسة

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق كما يتضح فيما يأتي:
على مستوى النظرية:

١ - تؤكد نتائج البحث أن توافر مقومات الابتكار الإستراتيجي في المستشفيات العاملة بمدينة الطائف يساهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر بدورها تأثيراً إيجابياً في أداء المنظمات الصحية.

٢ - تؤكد النتائج أنه على الرغم من تأثير أبعاد الابتكار الإستراتيجي المختلفة على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، فإن البحث يؤكد أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر بدرجة أو بأخرى في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في

بمدينة الطائف (جدول ٧). ونتيجة لذلك قُبلَ الفرض الرابع من فروض البحث. ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Kenny & Reedy, 2007)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تبدو إلى حد كبير منطقية، تأسيساً على النتائج السابقة، فوجود درجة عالية من الإدراك لمفهوم الابتكار الإستراتيجي من العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، يساهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتعويضات بأشكالها المتعددة، وكذلك المزايا والخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين بتلك المستشفيات، ويتيح ذلك وجود إمكانية لتطبيق أبعاد ومقومات الابتكار الإستراتيجي على ما يخص عمليات تعويض العاملين ومنحهم المزايا والخدمات.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تؤكد العلاقة الإيجابية بين الابتكار الإستراتيجي وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العاملة بمدينة الطائف، إذ يرى كثير من الباحثين أن أبعاد الابتكار الإستراتيجي المتعددة تتركز في مضمونها على تحسين الأداء التنظيمي، والذي يتضمن الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية، وبخاصة ما يتعلق منها بعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وعمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية، وعملية تقييم أداء الموارد البشرية، وعمليات

العناصر، وقيام المسؤولين عن تلك المستشفيات بتوفير كافة آليات تنفيذها بكفاءة وفاعلية تؤدي إلى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بها.

توصيات الدراسة

توصيات عامة:

١ - زيادة الاهتمام بتغيير وتطوير ثقافة القيادات العليا في المؤسسات الصحية السعودية نحو تطبيق الابتكار الاستراتيجي، وتعريفهم بأيدولوجية هذا الأسلوب، وإطاره الفكري، ومتطلبات تطبيقه، وشروط ومقومات نجاحه، ومشكلات التطبيق، وذلك بهدف إكسابهم الثقة بالنفس وعدم الخوف من التغيير الذي قد يتطلبه تطبيق هذا الأسلوب الجديد، وإقناعهم به، وبما يحققه من مزايا، وصولاً إلى حالة الالتزام الكامل والتأييد القوي من جانب هذه القيادات لتطبيق هذا الأسلوب وتهيئة الظروف البيئية الملائمة لنجاح هذا التطبيق.

٢ - أن تعمل الدولة على حل المشكلات الخاصة بجمود اللوائح والقوانين والتشريعات المطبقة في مختلف المؤسسات الصحية السعودية، والتي تحد من حريات القيادات بهذه المؤسسات نحو اتخاذ القرارات التي تساعد على التطبيق الناجح للابتكار الاستراتيجي، والتي قد

تلك المستشفيات؛ منها دعم الإدارة العليا والعاملين بمنهجيات وأساليب الإدارة المعاصرة، درجة رضا العاملين، الولاء التنظيمي، الاستعداد التنظيمي للتغيير، مستوى سلوك التعلم لفريق العمل، جودة الحياة الوظيفية. كما أن تأثير تلك المقومات في ممارسات الموارد البشرية يختلف نسبياً.

على مستوى التطبيق:

١ - إن نتائج الدراسة الحالية بما أكدته من وجود تأثير لأبعاد الابتكار الاستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية تعطي دلالة على أن تطبيق مقومات الابتكار الاستراتيجي لن توتي ثمارها في تحسين تلك الممارسات إلا بتوافر متطلبات تطبيقها من قبل المستشفيات العاملة بمدينة الطائف، حتى تحث وتدعم وتشجع العاملين بها على المضي في طريق تحسين أداء جميع الممارسات الخاصة بالموارد البشرية.

٢ - إن نتائج الدراسة الحالية بما أكدته من وجود تأثير لتطبيق أبعاد الابتكار الاستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية تعطي دلالة على أن تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لن يتحقق إلا بفهم العاملين بالمستشفيات العاملة بمدينة الطائف لكل عنصر من هذه

معظم المسؤولين بالمستشفيات مع الأخذ في الاعتبار توقعات ذوي المصلحة عند تبني الأفكار الابتكارية.

٤ - تنمية عمليات الاستعداد التنظيمي للتوجه نحو الابتكار الإستراتيجي، وذلك من خلال إخضاع العمليات التنظيمية بالمستشفيات للتجديد والابتكار الدائم، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية لتلك المستشفيات، مع تخصيص جزء من ميزانية المستشفيات لعملية البحوث والتطوير واعتبار الابتكار مطلباً إستراتيجياً لنجاح تلك المستشفيات.

٥ - زيادة التركيز على استمرار العمليات الابتكارية، من خلال تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار الإستراتيجي وحرص المستشفيات على تنمية عوامل المبادأة والمبادرة لدى الموظفين والأطباء وهيئة التمريض بشكل مستمر.

٦ - التركيز الفعال على ممارسات إدارة الموارد البشرية وربطها ربطاً مستمراً بالأفكار الابتكارية، والتوجهات الإستراتيجية للمستشفيات، وذلك من خلال التعرف إلى احتياجات الوحدات الإدارية من الموارد البشرية ومحاولة استقطابها بالطرق العلمية وتنمية قدراتها وتقييم أدائها، والعمل على تخطيط وتنمية

تقف حائلاً أمام تلك المؤسسات دون التطوير والتجديد وتحقيق الإصلاح المنشود.

توصيات خاصة بمجتمع الدراسة:

يوصي الباحث المسؤولين بالمستشفيات العاملة بمدينة الطائف بزيادة الاهتمام بالتطبيق الفعال لأسلوب الابتكار الإستراتيجي لزيادة وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بتلك المستشفيات، ويتحقق ذلك من خلال:

١ - الدعم الكافي من الإدارة العليا لأسلوب الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والابتكار الإستراتيجي، إذ تتطلب الممارسات الناجحة لإدارة الموارد البشرية أن تكون الإدارة العليا أكثر رغبة وقدرة في متطلبات التحول نحو الأنظمة الحديثة في الإستراتيجية والابتكار.

٢ - زيادة مستوى الوعي والإدراك والاهتمام بالعملاء، عن طريق تحسين مستوى جودة أداء الخدمة الصحية التي تشبع احتياجاتهم ورغباتهم، وفي هذا إلزام للمؤسسات الصحية بفهم كيفية قياس العملاء للجودة وتقديم خدمة صحية تفي بتوقعاتهم.

٣ - زيادة الاهتمام والعناية بالتوافق الإستراتيجي، وذلك من خلال وضع تصورات واضحة للإدارة العليا للتعامل مع المستقبل بمشاركة

- ٢ - دراسة العلاقة بين الابتكار الإستراتيجي وفاعلية عمليات التخطيط الإستراتيجي في المستشفيات الحكومية السعودية للوقوف على طبيعة هذه العلاقة وقوة تأثير كل منهما في الفاعلية التنظيمية.
- ٣ - تأثير استخدام منهجية الابتكار الإستراتيجي في الأداء التنظيمي في القطاع الصحي السعودي.
- ٤ - دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار الإستراتيجي في قطاع الخدمات الصحية بالمملكة العربية السعودية.

مسارها الوظيفي بشكل فعال، هذا إلى جانب تعويضها ومنحها المزايا والخدمات والرعاية المناسبة بما يتواءم مع أهميه وقيمة المورد البشري في حياة المستشفيات من أجل استمرارية الاحتفاظ بمستوى عالٍ برضا العملاء وتحسين جودة أداء الخدمة الصحية.

أفكار لبحوث مستقبلية

- ١ - أثارت نتائج الدراسة ودلالاتها عدداً من النقاط يمكن بحثها مستقبلاً هي:
دراسة تطبيقية مقارنة لمقومات الابتكار الإستراتيجي وأثرها في إستراتيجيات الموارد البشرية في المستشفيات العامة والخاصة.

المراجع

- التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية علوم التسيير، العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية، جامعة بشار، ٩٣.
- جمال داود أبو دوله، ولؤي محمد صالحية، ٢٠٠٥، واقع ممارسات وظائف ادارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٥٤٦-٥٠٧:٢١.
- جمال داور أبو دوله، ورياض أحمد طهماز، ٢٠٠٤، واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية

- أمانى السيد أحمد البري، ٢٠٠٥، تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، ١٨٨.
- أمنة أبو النجا محمد أبو النجا، ٢٠٠٨، التسويق الابتكاري وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٤٥.
- بودي عبد القادر، ٢٠١٠، أهمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير

الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة.

علي عبد الرضا الجياشي، ٢٠٠٣، أثر حالة الابتكار في المنظمة على الابتكار التسويقي وانعكاساته على أداء المنظمة: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد ٣، العدد ٢:

محمود صادق بازركة، ١٩٩٥، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، الطبعة الخامسة؛ القاهرة، دار النهضة العربية: ٩٨.

محمود عبد العزيز الجمل، ١٩٩٨، نموذج مقترح لنظام التخطيط الإستراتيجي ودراسة مقارنة لفاعلية النظام، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج - جامعة جنوب الوادي، المجلد الثاني عشر، العدد الأول: ٧٧-١٠١.

نجم عبود نجم، ٢٠٠٣، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

وفاء عبد البديع اليافي، ٢٠٠٧، الفاعلية التنظيمية للمستشفيات السعودية: دراسة ميدانية في المنطقة الغربية، رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز.

Aragón-Correa, J. A., et al., E. 2007. "Leadership and organizational learning's role on innovation and performance", Lessons from Spain'. *Industrial Marketing Management*, 36(3): 349-359.

الأردنية، أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٢٠، ١٩٥٦-٢٠٠٣.

حامد مرزوق السميري، ٢٠٠٣، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات في محافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.

حواس مشل التميّاط، ٢٠٠٧، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

خالد محمد الحياضات، ٢٠٠٥، علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية.

خديجة بنت يوسف الفارسي، ٢٠٠٦، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠١٠،

Armstrong, Michael. 2008. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London: 40-46.

Becker, B.M, & B. Gerhart.1996. The Impact of Human Resources man-

- agement on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Bernard, Katz., Nicolaas, Du. Preez. 2008. "The Role of Knowledge Management in Supporting a Radical Innovation Project, Methods and Tools for Effective Knowledge", Life-Cycle-Management: 331-345.
- Budhwar, P..2000. Strategic Integration and Devolvment of Human Resource Management in the UK Manufacturing Sector. *British Journal of Management*,11(4): 48-59
- Brewster, Chris *et al.*,2000. Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Oxford University Press, Cape Town: 408-431.
- Chin Wang &Lling lin.,2009. Applying the Consistent Fuzzy Preference Relation to Select Mergers Strategy for Commercial Banks in New Financial Environments. *Expert system with applications*, (36):103-128.
- Collins C. J. And Clark, K. D.2003. Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, And Firm Performance: The Role Of Human Resource Practices In Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6): 740-751.
- Darroch, Jenny. 2005. "knowledge Management Innovation & Firm performance". *Journal of knowledge Management*, 9(3): 308-320.
- Detelin, S., Elenkov, Ivan, M. Manev. 2009. "Senior Expatriate Leadership's Effects on innovation and the Role of Cultural Intelligence". *Journal of World Business*, 44(4) :357-369.
- Gratton, Lynda *et al.*, 1999. Strategic Human Resource Management, Oxford University Press, New York: 7.
- Hadjimanolis, Athanasios., & Dickson. 2000. "Innovation Strategies of SME in Cyprus, A small Developing Country". *International small Business Journal*, 18(4): 62-79.
- Halpem, Higel. 2010. " Marketing Innovation: Sources, Capabilities and Consequences at airports in Europe's peripheral areas". *Journal of air Transport Management*, 16(2): 52-58.
- Hongqing, Sun. 2010. "CKM-embedded Innovation Marketing as Success Driver for Product Innovation", Von der Facultative Wirtschaft & Management, Unpublished M. Sc. Thesis, Technischen University, Berlin.
- Huselid, Mark A., Becker, Brian E., 2005. "Improving Human Resources" Analytical Literacy: Lessons from Moneyball". Losey,

- Mike (Editor); Meisinger, Sue (Editor); Ulrich, Dave (Editor). *Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*, John Willey & Sons, USA: 281.
- Kenny., & Reedy. 2007. "The Impact of Organizational Culture Factors". *the Irish Journal of Management*, 5 (17): 555-563.
- Khatri, N. 2000. Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore". *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4): 360-372.
- Kotler, P. & Dubois, B. 2003. " Lateral Marketing", John Willy & Sons, Inc.: 75-92
- Kuhn, Jeffrey S. & Marsick,Victoria J. 2005. Action learning for strategic innovation in Mature Organizations: key Cognitive, Design and Contextual Considerations. *Action Learning: Research and Practice*, 2(1): 484-496.
- Marques,Susana., & Ferreira, Loao. 2009 "SME Innovation Capacity, competitive Advantage and performance in a traditional industrial Region of Portugal". *Journal Technology Management Innovation*, 4(4): 53-68.
- Michael, MacGrath. 2007. "Product Strategy for High Technology Companies", USA: Northeast University.
- Michael, Thomas. 2005. "Measurement Performance in Marketing", University of Strathclyde.
- Micheel A. sand. 2005. How to Manage Effectively in Private Organization,career press, 3rd: 134-156.
- Miller,A;ex & Dess,Gregory G. 2006. Strategic Management, New York: McGrew Hill Companies,Inc.: 233-260.
- Moriones, A & Cerio, J. 2002. Human Resource Management, Strategy, and Operational Performance in the Spanish Manufacturing industry. *Management*, 5(3): 451-468.
- Obenchain, A. M., et al.,. 2004. "Institutional Types, Organizational Cultures, and Innovation in Christian Colleges and Universities". *Christian Higher Education*, 33(3): 153-165.
- Othman, R. B. 1996. "Strategic HRM: Evidence from the Irish Food Industry". *Personnel Review*, 25(1): 339-353.
- Palmer, Derrick & Kaplan, Soren.2002. A Framework for Strategic Innovation Blending Strategy and Creative Exploration to Discover Future Business Opportunities, San Francisco, Innovation Point LLC: 88-102.

- Raith, Michael. 2004. "Specific Knowledge and Performance Measurement", University of Rochester and CEPR. January.
- Reachard L. Daft.2009. Organization Theory& Design, Engaged Learning:159-175.
- Richard,O.S. & Johnson,N.B. 2001. Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance". *International journal of Human Resource Management*, 12(2): 603-614.
- Robert, Harris., & D,C. Mowery. 1999. "Strategic for Innovation an Overview". *California Management Review*, 32(3): 339-352.
- Rose C.R. & Kumar C. 2006. The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance". *Performance Improvement*, 45(4): 642-653.
- Said, Amal A., *et al.*, 2008. An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Non Financial Measures. *Journal of Management Accounting Research.*, 15(3): 230-242.
- Schuler, Randall S., & Jackson, Susan E., 2007. Strategic Human Resource Management. *Blackwell Publishing*, USA, p.xiii: 258-269.
- Searcy, DE Wayne L.2004.,Aligning the Balanced Scorecard and A firms Strategy Using Analytic Hierarchy Process. *Management Accounting Quarterly*, 5 (4): 608-622.
- Smith, M., Busi, *et al.*,. 2008. "Factors Influencing an Organization's Ability to Manage Innovation: A Structured Literature Review and Conceptual Model". *International Journal of Innovation Management*, 12(4): 337-341.
- T,Tarichandran. 2001. "Innovation Assimilation in the Percent of knowledge Barriers Technology uncertainty and adoption risk". *Academy of management proceedings*, 12(3): 443- 454.
- Trommsdorff, V., & F, Steinhoff. 2007. "Innovations Marketing", Munich: Vahlen. Wall, T. D. and Wood S. J.2005.The Romance of HRM and Business Performance, and the Case for Big Science. *Human Relations*, 65(4): 429- 462.

ABSTRACT

**STRATEGIC INNOVATION AND ITS ROLE IN IMPROVING
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ACTIVITIES:
A PRACTICAL STUDY ON HEALTH SERVICE SECTION
AT TAIF CITY**

ABDULAZIZ S. ALANGARI

Taif University

Strategic Innovation is a regulating entrance focusing on Generating ideas in a scientific and systematic way. IUt creates a significant difference in customers' values if it is followed systematically. Also, it renders Human Resource Management an excellent resource, which can improve the organization's effectiveness by supporting, polarizing, maintaining, and developing operations of human resources and organizational performance. The goal is to analyze the impact of strategic innovatino elements on improving human resources management as applied to hospitals at Al Taif City. The study sample consists of 320 workers (doctors - nursing staff - employees). The results showed that the administration at these hospitals give ample opportunity to implement strategic innovation elements and improve human resources activities, viz. choice and polarization account for 79.7%, training and development for 92.7%, performance evaluation for 75.1%, and afvantages and compensation for 92.9%.

عبدالعزیز بن سلطان العنقري (دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، عام ٢٠٠٦م)، أستاذ مشارك، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، له اهتمامات بحثية في مجال الإدارة العامة، وإدارة الموارد البشرية، والتخطيط الإستراتيجي، والتطوير التنظيمي، والمسؤولية الإدارية وأخلاقيات العمل، والثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والإدارة المحلية، والتدريب الإداري، والسلوك التنظيمي، والمهارات الإدارية، واتخاذ القرارات وصنع السياسات العامة، والمنظمات الحكومية.