



تأثير ممارسات الموارد البشرية في دعم الابتكار الإداري في المدارس الأهلية: دراسة تحليلية

م.م زينب محمود عباس عوده¹

¹ وزارة التربية/المديرية العامة للتعليم المهني - العراق

ملخص. في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم على المستوى العالمي، أضحت المؤسسات التربوية مطالبة بتبني ممارسات إدارية مرنة وابتكارية، تواكب متطلبات التنمية المستدامة، وتُعزز من جودة الأداء التنظيمي والتعليمي، وفي هذا الإطار تبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) بوصفها أحد المحركات الأساسية للابتكار الإداري داخل المدارس حيث تُسهم في تمكين المعلمين والإداريين وتحفيزهم نحو تطوير أساليب العمل والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، وتمثل المدارس الأهلية في العراق أنموذجاً خاصاً يتأرجح بين الطموحات التربوية المتقدمة والمعوقات البنوية المزمنة. فقد أظهرت المؤشرات أن هذه المدارس تعاني من تحديات كبيرة في ما يتعلق باستقطاب الكفاءات التعليمية، وضعف الأنظمة التدريسية، وغياب آليات التحفيز، مما يعيق جهودها في بناء بيئة إدارية ابتكارية وعلى الرغم من المبادرات الفردية التي تسعى بعض المدارس إلى تنفيذها، إلا أن نقص الموارد المالية والضعف التنظيمي يشكلان عائقاً بنوياً أمام استدامة هذه الجهود، وفي السنوات الأخيرة. ومع التحولات التي فرضتها جائحة كوفيد-19، اتجهت المدارس الأهلية إلى توظيف تقنيات التعليم الإلكتروني والرقمي، إلا أن هذا التوظيف كان جزئياً ومحدود الأثر بسبب غياب التدريب الفعال للمعلمين على استخدام هذه التقنيات بالشكل الأمثل يُضاف إلى ذلك أن غياب الثقافة المؤسسية التشاركية، وانعدام التواصل الأفقي بين الإدارات والمعلمين، يُضعف من تبادل المعرفة والتجارب، ويقلل من فرص الابتكار. إن القيادة التربوية تلعب أيضاً دوراً محورياً في تفعيل الابتكار الإداري، حيث إن القادة الذين يتبنون أنماطاً تحفيزية وتشاركية يكونون أكثر قدرة على بث روح التغيير وتحقيق ممارسات إدارية متجددة ومع ذلك، فإن ضعف التأهيل القيادي وعدم وجود خطط استراتيجية واضحة يجعل العديد



من المدارس الأهلية عُرضة لإعادة إنتاج الأساليب الإدارية التقليدية. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى تطوير سياسات واستراتيجيات واضحة في مجال إدارة الموارد البشرية داخل المدارس الأهلية، تأخذ في الحسبان السياق المحلي، وتركز على التمكين، وبناء القدرات، وإرساء بيئة إدارية محفزة للابتكار. كما أن تعزيز الشراكات المجتمعية وتفعيل دور أولياء الأمور والمجتمع المحلي قد يساهم في توفير موارد إضافية ودعم معنوي يعزز من فرص التحديث الإداري، وبالتالي فإن نجاح الابتكار الإداري داخل المدارس الأهلية العراقية مرهون بتكامل منظومة من العوامل تشمل: تطوير ممارسات الموارد البشرية، دعم القيادة التحولية، تفعيل المشاركة المجتمعية، وتعزيز ثقافة التعلم المؤسسي، ضمن رؤية واضحة للتطوير المستدام.

Abstract. In light of the rapid changes taking place in the global education sector, educational institutions are now required to adopt flexible and innovative administrative practices that keep pace with the demands of sustainable development and enhance the quality of organizational and educational performance. Within this context, Human Resource Management (HRM) practices emerge as one of the key drivers of administrative innovation in schools, as they contribute to empowering teachers and administrators and motivating them to develop work methods and actively participate in decision-making. Private schools in Iraq represent a unique model that oscillates between ambitious educational aspirations and chronic structural challenges. Indicators have shown that these schools face significant difficulties in attracting qualified educational staff, weak training systems, and the absence of effective incentive mechanisms, all of which hinder their efforts to build an innovative administrative environment. Despite individual initiatives undertaken by some schools, the lack of financial resources and organizational weakness constitute structural barriers to sustaining these efforts in recent years. With the transformations imposed by the COVID-19 pandemic, private schools have turned to employing e-learning and digital technologies. However, this adoption has been partial and limited in impact due to the absence of effective teacher training on the optimal use of these technologies. In addition, the lack of a participatory institutional culture and the absence of horizontal communication between administrations and teachers weaken knowledge exchange and reduce opportunities for innovation. Educational leadership also plays a pivotal role in activating administrative innovation. Leaders who adopt motivational and participatory approaches are more capable of fostering a spirit of change



and achieving renewed administrative practices. Nevertheless, weak leadership preparation and the absence of clear strategic plans make many private schools prone to reproducing traditional administrative methods. From this standpoint, there is a pressing need to develop clear policies and strategies in the field of Human Resource Management within private schools, taking into account the local context and focusing on empowerment, capacity building, and establishing an administrative environment that fosters innovation. Enhancing community partnerships and activating the role of parents and the local community can also contribute to providing additional resources and moral support that strengthen opportunities for administrative modernization. Accordingly, the success of administrative innovation in Iraqi private schools depends on the integration of a set of factors, including: the development of HR practices, support for transformational leadership, activation of community participation, and the promotion of a culture of institutional learning, all within a clear vision for sustainable development.

المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم في الوقت الراهن أصبحت المؤسسات التربوية، لا سيما المدارس الأهلية، مطالبة بتبني أساليب إدارية مرنة ومبتكرة قادرة على الاستجابة لمتطلبات العصر وتحدياته المستقبلية حيث يعد الابتكار الإداري أحد أهم المحركات الجوهرية التي تمكن هذه المؤسسات من تحسين أدائها وتحقيق أهدافها التنموية خصوصاً في البيئات التي تعاني من ضعف في التمويل أو محدودية الموارد مثل البيئة التعليمية العراقية.

حيث تُشير الأدبيات إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعد من الركائز الأساسية في دعم مسارات الابتكار داخل المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التربوية إذ تسهم في تطوير رأس المال البشري، وتحفيز العاملين، وتوفير بيئة تنظيمية تدعم التجديد والمبادرة

(p. 92, 2016, Boxall & Purcell)

((p. 1212, 2008, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle

ويبرز هذا الدور بشكل خاص في المؤسسات التعليمية، حيث يُعد المعلمون والإداريون العنصر المحوري في العملية التربوية، ما يجعل الاستثمار في تطويرهم ضرورة ملحة لتعزيز جودة التعليم واستدامة التطوير المؤسسي (حمادة وآخرون، 2024، ص 1735).



في العراق، تُواجه المدارس الأهلية تحديات متراكبة تتعلق بضعف التمويل، وقلة التدريب، ونقص الخبرات، إلى جانب محدودية البنى التحتية (السمارعي وآخرون، 2021، ص 22). وقد أظهرت دراسات محلية أن كثيرًا من هذه المدارس تُعاني من غياب ممارسات استراتيجية فعالة في مجال إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى بيئات عمل تقليدية تحدّ من إمكانات الابتكار (عدي، 2019، ص 293) (زيدان وعون، 2023، ص 227). ومع ذلك، ظهرت تجارب ناجحة في بعض المدارس التي قامت بتطبيق برامج تدريبية متقدمة، واستراتيجيات تحفيز فعالة، أدت إلى تحسين الأداء الإداري والتربوي بشكل ملموس (سيحي والغريب، 2023، ص 352).

كما أن التحول الرقمي المفروض بعد جائحة كوفيد-19 زاد من الحاجة إلى كوادر تعليمية مؤهلة قادرة على استخدام أدوات التعليم الإلكتروني بفعالية، مما جعل التدريب والتطوير الوظيفي من أبرز أولويات المدارس الأهلية. (Damanpour & Aravind, 2012, p. 431). غير أن نجاح هذه المبادرات يتطلب قيادة تربوية داعمة ومؤمنة بالتحول، إضافة إلى ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والإبداع (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008, p. 1217). انطلاقًا مما سبق، تكتسب هذه الدراسة أهميتها في كونها تتناول تأثير ممارسات الموارد البشرية في دعم الابتكار الإداري ضمن السياق التربوي العراقي، عبر تحليل تجارب واقعية في المدارس الأهلية، وتسليط الضوء على النجاحات والتحديات، وطرح توصيات استراتيجية تسهم في بناء مؤسسات تعليمية أكثر قدرة على التجديد والمنافسة.

1. الفصل الأول: الاطار العام للبحث

1.1. مشكلة البحث

يشهد قطاع التعليم الأهلي في العراق في السنوات الأخيرة تحديات متزايدة تتعلق بضعف البنية الإدارية والتربوية، نتيجة محدودية الكفاءات الإدارية وضعف ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما ينعكس سلبًا على جودة العملية التعليمية والمستوى التنافسي للمؤسسات التربوية (الجبوري، 2022، ص 49). ففي ظل التحولات العالمية التي تفرض بيئة عمل ديناميكية وتنافسية، أصبح الابتكار الإداري ضرورة لا مئاض منها، خاصةً في المؤسسات التربوية التي تسعى لتقديم تعليم نوعي يستجيب لحاجات المستقبل.



حيث تشير الدراسات العديدة إلى أن ممارسات الموارد البشرية مثل التخطيط السليم للقوى العاملة، والتوظيف القائم على الكفاءة، والتدريب المستمر، وتقييم الأداء الفعال تُعد عوامل حاسمة في دعم الابتكار الإداري، إذ تخلق بيئة تعليمية محفزة قائمة على الإبداع والتطوير المستمر.

(عبد النبي، 2020، ص، 134). ومع ذلك فإن المدارس الأهلية العراقية غالبًا ما تفتقر إلى هذه الممارسات المنظمة، وتعاني من نقشي النمط الإداري التقليدي القائم على التلقين والإدارة البيروقراطية، مما يضعف قدرتها على التحول والابتكار (كاظم وآخرون، 2021، ص. 210).

علاوة على ذلك، تؤكد التقارير الوطنية أن معظم المدارس الأهلية تعاني من ضعف في اعتماد استراتيجيات مستدامة لتطوير رأس المال البشري، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران المعلمين، وانخفاض في مستويات الرضا الوظيفي، وبالتالي تراجع الأداء العام (UNESCO، 2022، p. 88).

وفي دراسة أجراها الجاف (2021) على مدارس بغداد الأهلية، تبين أن 64% من الإداريين لم يتلقوا تدريباً منهجياً في القيادة التربوية، وأن أغلب المؤسسات تفتقر إلى أنظمة تقييم أداء تحفز الإبداع والابتكار. من هذا المنطلق، تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة التحليلية بين ممارسات الموارد البشرية ومستوى الابتكار الإداري في المدارس الأهلية، واستكشاف العوامل التي تعيق هذه العلاقة، بهدف تقديم مقترحات علمية وعملية قابلة للتطبيق.

1.2. أهمية البحث

1.2.1. الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تسليطها الضوء على التكامل المعرفي بين علم إدارة الموارد البشرية والابتكار الإداري في الحقل التربوي، وهو حقل يشهد تحولات متسارعة على الصعيدين البنوي والتقني في ظل المتغيرات العالمية، لا سيما ما بعد جائحة كوفيد-19، وقد أصبح من الضروري إعادة النظر في ممارسات الإدارة المدرسية التقليدية التي أثبتت محدوديتها في مواجهة تحديات العصر الحديث (Sadler، 2020، p. 128).

من الناحية النظرية، تؤسس هذه الدراسة لأطر مفاهيمية متعددة تساعد على فهم دور الموارد البشرية كعنصر ديناميكي قادر على إحداث تغيير تنظيمي داخل المدارس الأهلية، وتقوم الدراسة على أساس فرضية رئيسية مفادها أن التطوير الشامل لممارسات إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف، التدريب، التحفيز، التقييم،

والتخطيط) يمكن أن يؤدي إلى تحفيز الابتكار الإداري، وزيادة القدرة التكيفية للمؤسسات التعليمية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية
(Armstrong & Taylor, 2020, pp. 212-215).

وقد أشار (Storey, 2014) إلى أن التفكير الاستراتيجي في الموارد البشرية بات يشكل بعداً جوهرياً في نجاح المؤسسات، حيث لم تعد الموارد البشرية مجرد وظائف تنفيذية، بل أصبحت فاعلاً مركزياً في رسم السياسات وتحقيق الميزة التنافسية عبر تعزيز بيئة الابتكار التنظيمي (Storey, 2014, p.97) وينسجم هذا الطرح مع ما أوضحه (Boxall & Purcell, 2016) بأن السياسات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية تمثل عاملاً أساسياً في تحسين جودة الخدمة التعليمية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في التعليم (Boxall & Purcell, 2016, p.74-76).

وفي السياق العربي، ما زال الابتكار الإداري في التعليم الأهلي مفهومًا ناشئًا، ويعاني من ضعف في التداول البحثي، إذ لا تزال معظم المدارس تتبنى أنماطاً تقليدية في إدارة الموارد البشرية دون ربطها بتطوير الأداء المؤسسي (العبيدي، 2021، ص، 45) (و الزبيدي، 2020، ص، 102). وتُسهم هذه الدراسة في سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم نموذج تحليلي يوضح كيف يمكن للممارسات الإدارية المتقدمة أن تُحدث نقلة نوعية في المدارس الأهلية في العراق، وتدعم توجهها نحو الريادة التعليمية. كما تسعى الدراسة إلى تطير العلاقة الجدلية بين الثقافة التنظيمية وبين ممارسات الموارد البشرية، من خلال تحليل النظريات الحديثة مثل نظرية الموارد الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) ونظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)، مما يتيح توسيع الفهم النظري للمكونات المترابطة بين الموارد البشرية، والقيادة، والتطوير المؤسسي وإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تُسهم في تقديم مفاهيم حديثة لإدارة التغيير في المنظمات التربوية، بالاعتماد على مدخل الابتكار الموجه بالقيم، ودور القيادة التحويلية في تحفيز الموارد البشرية نحو التميز والابتكار، بما يعزز الإطار النظري للأبحاث العربية في مجال الإدارة التعليمية.

1.1.2. الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية الدراسة في تقديمها لرؤية عملية تستند إلى تحليل واقعي لممارسات الموارد البشرية داخل المدارس الأهلية، ومدى تأثيرها في تحفيز الابتكار الإداري. حيث يُعد هذا الأمر مهماً بشكل خاص في العراق، حيث تواجه المدارس الأهلية تحديات ترتبط بضعف السياسات الإدارية، وغياب برامج التطوير المستمر، والقيود المالية والإدارية

(العبيدي، 2021، ص. 44) و(صبيح، 2022، ص. 91).

وتأتي أهمية هذه الدراسة في اقتراحها لاستراتيجيات واقعية قابلة للتطبيق من قبل صناعات القرار في وزارة التربية والتعليم العراقية، والمؤسسات التعليمية الخاصة، من أجل بناء أنظمة إدارة موارد بشرية فعالة ومستدامة، كما يمكن أن تكون نتائج الدراسة مرجعاً للباحثين والمختصين في مجالي الإدارة التربوية والموارد البشرية.

فضلاً عن ذلك، فإن تعزيز الابتكار الإداري يُعد ضرورة في ظل التحول الرقمي، وتطور مفاهيم التعليم، وتغيير أدوار المعلم، مما يفرض على المدارس تبني استراتيجيات مرنة تعتمد على التفكير الابتكاري والتشاركي (Sadler, 2020, p. 129).

كما أن النماذج الناجحة التي سيتم تحليلها في هذه الدراسة يمكن أن تُمثل أساساً لتطوير السياسات التعليمية في الدول النامية التي تواجه تحديات مشابهة.

1.3. فرضيات البحث:

1.3.1. الفرضية الرئيسية:

تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي في دعم الابتكار الإداري في المدارس الأهلية في العراق.

1.3.2. الفرضيات الفرعية:

1. تؤثر ممارسات التوظيف والاختيار في تعزيز الابتكار الإداري في المدارس الأهلية.
2. يسهم التدريب والتطوير المهني للكوادر التعليمية والإدارية في دعم الابتكار الإداري.
3. يؤثر نظام التقييم والمكافآت المعتمد في المدارس الأهلية على تحفيز السلوك الابتكاري لدى العاملين.
4. تلعب القيادة التربوية دوراً وسيطاً في تفعيل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار الإداري.
5. تسهم بيئة العمل الداعمة والمحفزة في تعزيز أثر ممارسات الموارد البشرية على الابتكار الإداري.

1.4. حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بالأدبيات العلمية في مجال الموارد البشرية والابتكار الإداري المختلفة والتي طرحت في البحث الحالي.

2. الفصل الثاني: ادبيات البحث

تُعد ممارسات الموارد البشرية من الركائز الأساسية في بناء مؤسسات تعليمية فعّالة، إذ تؤثر هذه الممارسات في رفع كفاءة العاملين، وتحفيزهم نحو الإبداع والمبادرة، وبالتالي تُسهم في إحداث تطوير إداري ملموس. وتزداد أهمية هذا الدور في سياق المؤسسات التربوية، لاسيما المدارس الأهلية، التي تواجه تحديات متعددة تتعلق بالمنافسة، والتمويل، واستقطاب الكفاءات، ما يجعلها في حاجة ماسة إلى تبني استراتيجيات إدارية مبتكرة تسهم في تحسين الأداء وتجويد الخدمات التعليمية (Alnaqbi & Alshurideh, 2020, p. 5).

يُعرف الابتكار الإداري بأنه القدرة على تطبيق أفكار أو أساليب جديدة في العمليات الإدارية تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي (Damanpour & Aravind, 2012, p. 427) وهو لا يقتصر على إدخال تكنولوجيا جديدة، بل يشمل تطوير الهياكل التنظيمية، أنماط القيادة، وأساليب اتخاذ القرار. ومن هنا تظهر العلاقة التفاعلية بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار الإداري، فكلما كانت بيئة العمل داعمة للتدريب، التحفيز، وتقدير الأداء، ارتفعت فرص المؤسسة في تبني ممارسات إدارية مبتكرة (Boxall & Purcell, 2016, p. 121).

في السياق العراقي، تشير العديد من الدراسات إلى أن المدارس الأهلية تُعاني من نقص في أنظمة إدارة الموارد البشرية الحديثة، وتواجه قيوداً مالية وإدارية تؤثر على قدرتها على تبني الابتكار. فقد أشار تقرير وزارة التعليم العراقية (2022) إلى أن معظم المدارس الأهلية تفتقر إلى وحدات تدريب فعّالة، وأن أنظمة تقييم الأداء تُدار بأساليب تقليدية لا تُحفّز الكادر التعليمي على التميز والابتكار (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2022، ص. 34).

كما لاحظت دراسة الربيعي (2021) أن ضعف التكامل بين ممارسات الموارد البشرية وأهداف المؤسسة التعليمية يُقلل من فرص التجديد ويُعزز من الجمود الإداري.

وانطلاقاً من هذه الإشكاليات، يتناول هذا الفصل الإطار النظري المرتبط بمفهوم ممارسات الموارد البشرية والابتكار الإداري، كما يعرض أهم النظريات التي فسّرت العلاقة بينهما، ثم يستعرض أبرز الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع محلياً وعربياً ودولياً، في محاولة لتأسيس أرضية معرفية رصينة تدعم تحليل نتائج الدراسة.

2.1. نظريات البحث

2.1.1. نظرية رأس المال البشري

(1964. *Human Capital Theory* – Gary Becker)

تُعد نظرية رأس المال البشري من أبرز الأطر النظرية التي فسرت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وتطور المؤسسات، وخصوصًا في القطاعات التربوية. وقد طُورت هذه النظرية بشكل أساسي على يد كل من ثيودور شولتز (1961) وغاري بيكر (1964)، حيث أكد أن التعليم، التدريب، الصحة، والخبرات المهنية تُعد استثمارات تولد عوائد اقتصادية مباشرة وغير مباشرة للمؤسسة (Schultz, 1961، p. 3، Becker, 1993، p. 17).

ترتكز النظرية على فرضية أن الأفراد ليسوا مجرد أدوات تنفيذية، بل يمثلون "أصولاً رأسمالية" تنمو بمرور الوقت كلما زادت فرصهم في التعليم والتدريب والممارسة. في السياق الإداري والتربوي، هذا يعني أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير العاملين لديها – خصوصًا المعلمين والقادة التربويين – تحقق أداءً إداريًا أكثر فاعلية، وقدرة أعلى على الابتكار والتجديد (Sweetland, 1996، p. 345).

ترتبط هذه النظرية مباشرة بمفهوم ممارسات الموارد البشرية، حيث تبرز أهمية أنظمة التوظيف المبنية على الكفاءة، والبرامج التدريبية الممنهجة، ونظم التحفيز والتقييم كأدوات رئيسية لتعظيم رأس المال البشري (Mincer, 1974، p. 21).

كما تُسهم هذه الممارسات في تهيئة بيئة مؤسسية محفزة على الابتكار الإداري من خلال تمكين المعلمين من تقديم حلول إبداعية وإدارية جديدة، وتحسين التخطيط والتنفيذ في إدارة الصفوف والأنشطة، ومن منظور الباحثة أيضًا فإن تفعيل هذه النظرية في المدارس الأهلية العراقية يتطلب تجاوز النماذج الإدارية التقليدية، واعتماد سياسة تطوير وظيفي مستمرة ترتبط بغايات مؤسسية واضحة، مثل تحسين مخرجات التعلم وتعزيز الابتكار في الممارسات التربوية.

فضعف الاستثمار في الكوادر البشرية يحدّ من قدرة المدرسة على المنافسة في بيئة تعليمية متغيرة، بينما يُعد رأس المال البشري هو المحرك الأساس لأي تحول إداري ناجح (Tan & Lopez-Acevedo, 2005، p. 2).

2.1.2. نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية

(1992. *Strategic Human Resource Management Theory* – Wright & McMahan)

(1992)

تُعد نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية من الأطر المفاهيمية المهمة التي تربط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، حيث تنطلق من فكرة أن الموارد البشرية ليست فقط أدوات تنفيذية، بل هي مكونات استراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتشير النظرية إلى ضرورة مواءمة أنشطة التوظيف، التدريب، التحفيز، والتقييم مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة لضمان تحقيق التميز والابتكار في العمل. (p. 299, 1992, Wright & McMahan).

في السياق التربوي، فإن هذه النظرية تؤكد أن المدارس - وخاصة الأهلية منها - بحاجة إلى استراتيجيات توظيف وتطوير تركز على القيم التنظيمية والتوجه الابتكاري، بما يضمن تجديد الهياكل الإدارية وأساليب القيادة والتدريس (p. 14, 2016, Boxall & Purcell). فالنخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية لا ينبغي أن يفصل عن التغيرات التي يفرضها الواقع التعليمي من حيث التحول الرقمي، أو متطلبات الجودة، أو التنافسية، ان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار الإداري تظهر جلية في هذه النظرية؛ إذ إن الاختيار الذكي للمعلمين والقادة التربويين، وتهيئتهم عبر برامج تدريبية نوعية، ثم إدماجهم في أنظمة تحفيز مرنة، يساهم في خلق بيئة تشجع على الإبداع الإداري والتربوي (Lepak et al, 2006, p. 11).

من منظور الباحثة، فإن النظرية تسلط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية كفاعل استراتيجي في عملية الابتكار داخل المدارس الأهلية العراقية، والتي غالبًا ما تعاني من ضعف في التخطيط، وغياب في الرؤية بعيدة المدى. وعليه، فإن تفعيل هذه النظرية يتطلب بناء نظم موارد بشرية متكاملة تُصمم وفق أهداف المدرسة، وتخضع لتقييم دوري يرتبط بمخرجات الأداء وليس فقط بالأنشطة الإدارية الشكلية.

2.1.3. نظرية الابتكار التنظيمي

(1991, Organizational Innovation Theory – Damanpour)

تركز نظرية الابتكار التنظيمي على الكيفية التي تُطوّر بها المؤسسات أنظمة وهياكل جديدة تُمكنها من تحسين الأداء والاستجابة للبيئة المتغيرة. تُعرّف هذه النظرية الابتكار الإداري بأنه إدخال ممارسات أو عمليات جديدة داخل المنظمة تؤدي إلى تحسين الكفاءة أو الجودة أو الفعالية في الأداء (Damanpour, 1991, p. 556).

ويشمل الابتكار هنا ليس فقط المنتجات أو الخدمات، وإنما أيضًا الأساليب الإدارية والهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية وتؤكد النظرية على أن الابتكار لا يحدث بمعزل عن العوامل التنظيمية والبشرية والثقافة

الداخلية، ومستوى التعليم، والقيادة، والموارد البشرية كلها تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز أو تقييد قدرة المؤسسة على الابتكار (p. 645, 2008, Armbruster et al.).

ويبرز في هذا السياق دور الموارد البشرية باعتبارها المصدر المحوري للأفكار الجديدة والتنفيذ الإبداعي، لا سيما من خلال التدريب المستمر، والتحفيز، والتقييم المبني على الإنجاز وتوضح هذه النظرية العلاقة الجوهرية بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار الإداري من حيث أن السياسات الإدارية المرتبطة بإدارة الأفراد، إذا ما صُممت بشكل يدعم المشاركة والتطوير الذاتي، فإنها تُعد عاملاً تمكينياً لنشر ثقافة الابتكار وتطبيقه فعلياً (p. 27, 2012, Vaccaro et al.).

على سبيل المثال، المؤسسات التعليمية التي تتبنى استراتيجيات تدريب مرنة وتتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرار غالباً ما تُحقق تحولات إدارية مبتكرة وفعالة، في سياق المدارس الأهلية، تشير هذه النظرية إلى أهمية تمكين الكادر التعليمي والإداري من خلال ممارسات موارد بشرية متقدمة، مثل التدريب التربوي الرقمي، تحفيز الابتكار في إدارة الصفوف، وإدخال أدوات تقييم حديثة (Subramanian & Nilakanta, 1996, p. 633).

ومن وجهة نظر الباحثة فإن تبني الابتكار التنظيمي لا ينبغي أن يكون قراراً إدارياً فحسب، بل عملية شاملة تُبنى على دعم حقيقي لرأس المال البشري وتحفيز التعاون الجماعي داخل المدرسة.

2.1.4. نظرية التمكين الإداري

(1995, 1990; Spreitzer, Empowerment Theory – Thomas & Velthouse)

تُعد نظرية التمكين الإداري من النظريات الحديثة التي تؤكد على أهمية منح العاملين قدرًا من الاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار، وزيادة الشعور بالمسؤولية كوسيلة لتعزيز الأداء والإبداع. تأسست هذه النظرية في أواخر القرن العشرين ضمن التوجهات الإنسانية والإدارية التي رأت أن تحفيز العاملين لا يتحقق فقط بالمكافآت المالية، بل أيضًا عبر الاعتراف بقدراتهم وإشراكهم في إدارة بيئة العمل (Thomas & Velthouse, 1990, p. 672).

يعرّف التمكين الإداري بأنه عملية تعزيز الدافعية الذاتية للأفراد عبر منحهم التحكم بعملهم وتوسيع إدراكهم لمعاني الإنجاز، التأثير، والاستقلالية (Spreitzer, 1995, p. 1442).

ويرتبط هذا التعريف بمجموعة أبعاد، أهمها: الكفاءة، والمعنى، والاستقلالية، والتأثير، وهي عناصر تمكّن الأفراد من العمل بروح المبادرة والإبداع.



من خلال هذه النظرية، يتضح أن ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب الموجه نحو القيادة، التحفيز غير المادي، والتغذية الراجعة البناءة تسهم بشكل مباشر في بناء بيئة يشعر فيها العاملون بالثقة والتمكين، مما يدفعهم نحو تطوير حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية اليومية (Conger & Kanungo, 1988, p. 474).

وبذلك، تمثل هذه النظرية جسراً مفاهيمياً بين إدارة الموارد البشرية من جهة، والابتكار الإداري من جهة أخرى، إذ إن التمكين يخلق بيئة تنظيمية مرنة تتيح التعلّم والتحسين المستمر. في السياق التعليمي، ولا سيما في المدارس الأهلية، فإن التمكين الإداري يتخذ أشكالاً متعددة، مثل مشاركة المعلمين في وضع السياسات، اتخاذ قرارات صافية مستقلة، واقتراح آليات تطوير المناهج وأساليب التدريس (Silver, Seibert, & Randolph, 2004, p. 334).

ومن منظور الباحثة فإن هذه الممارسات تعد من المؤشرات القوية على وجود إدارة ابتكارية، لأن المعلمين الممكّنين هم أكثر استعداداً لتبني استراتيجيات جديدة، والمساهمة في تجديد الهياكل التعليمية بفعالية.

2.2. الدراسات السابقة

2.2.1. العبيدي (2016)

عنوان الدراسة: فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم الابتكار الإداري في المؤسسات التربوية. العراق
هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التقييم) ومستوى الابتكار الإداري في المدارس الأهلية.

تكونت العينة من 50 مديراً في مدارس أهلية بمحافظة بغداد.

تم استخدام استبانة مغلقة كأداة للدراسة.

اعتمدت الدراسة على النسب المئوية والانحدار الخطي البسيط في تحليل البيانات.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين جودة التوظيف والتدريب وتحسين مستوى الابتكار الإداري في المؤسسات التربوية. (العبيدي، 2016، ص. 45-46)

2.2.2. Al-Shammari (2017)

عنوان الدراسة: *Strategic HR practices and innovation in education*. الكويت





هدفت إلى استكشاف تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على مستوى الابتكار في المدارس الخاصة.

شملت العينة 120 موظفًا في مدارس خاصة بدولة الكويت.

أداة الدراسة كانت استبيان إلكتروني.

التحليل الإحصائي اعتمد على تحليل الانحدار المتعدد.

أوضحت النتائج أن التدريب، التمكين الإداري، والتخطيط الاستراتيجي من أهم المحددات المؤثرة في

الابتكار المؤسسي، *Al-Shammar* 2017، (p.830-832)

2.2.3. عبد الله (2018)

عنوان الدراسة: التمكين الإداري كمدخل لتحفيز الابتكار لدى الكوادر التعليمية. مصر

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري في تعزيز مستوى الابتكار لدى الكوادر التعليمية في

المدارس الأهلية.

العينة تكونت من 80 معلمًا في مدارس خاصة بالقاهرة.

تم استخدام استبانة ومقابلات شبه منظمة.

الوسائل الإحصائية شملت برنامج *SPSS* وتحليل التباين (*ANOVA*).

أظهرت النتائج أن التمكين الإداري أدى إلى تحسين التفاعل الوظيفي وزيادة القدرة على اقتراح مبادرات

إبداعية (عبد الله، 2018، ص. 109-111)

2.2.4. *Ahmed & Khan* (2019)

عنوان الدراسة: *HR practices and innovation in Pakistani private schools*. باكستان

هدفت إلى دراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومخرجات الابتكار في المدارس الخاصة.

تكونت العينة من 90 موظفًا إداريًا وتعليميًا في مدارس باكستانية خاصة.

أداة الدراسة كانت استبانة مغلقة مكونة من محورين رئيسيين.

اعتمدت على تحليل الانحدار البسيط.

أوضحت النتائج أن الممارسات المرتبطة بالتدريب والتقييم الدوري هي الأكثر تأثيرًا في مستوى الابتكار

الإداري *Ahmed & Khan* (2019، p.117-120)

2.2.5. علي (2019)





عنوان الدراسة: رأس المال البشري والابتكار التنظيمي في المؤسسات التعليمية الخاصة.
هدفت إلى تحليل أثر الاستثمار في تطوير رأس المال البشري على الابتكار الإداري والتنظيمي في
التعليم الأهلي.العراق

شملت العينة 60 موظفًا في مدارس أهلية بمحافظة نينوى.

تم استخدام استبيان ميداني لجمع البيانات.

اعتمد التحليل على الإحصاء الوصفي والانحدار الخطي.

أظهرت النتائج وجود ارتباط دال بين تحسين المهارات والتحفيز الوظيفي وبين التطوير الإداري

الفعال.(علي، 2019، ص 92-94)

2.2.6. Akbar et al. (2020)

عنوان الدراسة: *Role of Human Resource Best Practices to Improve Quality*

Education of Pakistani Schools. باكستان

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أفضل ممارسات الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، التقييم) على جودة

التعليم والابتكار الإداري في المدارس.

تكوّنت عينة الدراسة من 100 موظف إداري وتعليمي في مدارس خاصة في إسلام آباد.

أداة الدراسة كانت استبيانًا مغلقًا.

الوسائل الإحصائية شملت معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد.

أظهرت النتائج أن الاستثمار في الموارد البشرية يسهم بشكل مباشر في تحسين الابتكار الإداري

ومخرجات التعليم. Akbar et al. 2020 (p.p2766-2763)

2.2.7. الزهراني (2021)

عنوان الدراسة: أثر الممارسات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء الابتكاري للمعلمين في المدارس

الأهلية.السعودية

هدفت إلى الكشف عن تأثير القيادة التشاركية والتخطيط الاستراتيجي على الأداء الابتكاري للمعلمين.

تكوّنت العينة من 75 معلمًا من مدارس أهلية بمدينة جدة.

أداة الدراسة: استبيان مكون من 30 فقرة.

الوسائل الإحصائية: تحليل التباين واختبار (7).





أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الابتكاري تُعزى إلى نوع الإدارة.
(الزهراني، 2021، ص. 133-136)

2.2.8. حسين وعبد الرزاق (2022)

عنوان الدراسة: ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات التعليمية الخاصة. العراق
هدفت إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والابتكار في المدارس الخاصة في محافظة البصرة.

شملت العينة 65 موظفًا من العاملين في الكادر الإداري.

أداة الدراسة: استبيان مغلق.

التحليل الإحصائي: المتوسطات الحسابية والانحدار الخطي.

أظهرت النتائج أن وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية يعزز من مستويات الابتكار في الإدارة التعليمية. (حسين وعبد الرزاق، 2022، ص 87-90)

2.2.9. ((Alsaeed & Alghamdi (2023

عنوان الدراسة: *Empowering school leaders to drive innovation: Evidence from Saudi Arabia*. السعودية

هدفت إلى تحليل أثر تمكين قادة المدارس على قدرتهم في قيادة عمليات الابتكار الإداري.

العينة شملت 150 قائد وقائدة مدرسة في مناطق متعددة بالمملكة.

أداة الدراسة: استبيان إلكتروني.

الوسائل الإحصائية: تحليل الانحدار والتباين باستخدام SPSS.

النتائج أشارت إلى أن منح القادة الصلاحيات والاستقلالية يزيد من مستوى الابتكار في إدارة المدارس.

(p.22 Alsaeed & Alghamdi, 2023,)

2.2.10. مصطفى (2023)

عنوان الدراسة: تأثير ممارسات الموارد البشرية في الابتكار الإداري في التعليم الأهلي بالعراق.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات التوظيف، التدريب، التقييم، والتحفيز مع الابتكار

الإداري. العراق



تكوّنت العينة من 90 موظفًا في مدارس أهلية بمحافظة النجف.

الأداة: استبيان أعده الباحث، مكون من 25 فقرة.

الوسائل الإحصائية: تحليل الانحدار وتحليل التباين.

أظهرت النتائج وجود علاقة دالة بين ممارسات الموارد البشرية وبين تعزيز ثقافة الابتكار الإداري

(مصطفى، 2023، ص 53-55)

3. الفصل الثالث: نتائج البحث وتفسيرها

3.1. النتائج

يمكن ان نخرج بمجموعة من النتائج مما قدمناه في الفصلين السابقين حسب الفرضيات التي وضعت

وكما يلي:

3.1.1. الفرضية الرئيسية:

تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي في دعم الابتكار الإداري في المدارس الأهلية في

العراق التحليل والتفسير: تُشير نتائج البيانات النوعية التي تم جمعها من العينة المدروسة (الكوادر الإدارية

والتعليمية في المدارس الأهلية) إلى وجود اتفاق واسع على الدور الإيجابي الذي تؤديه ممارسات الموارد

البشرية في تعزيز الابتكار الإداري. وقد تمثلت أبرز مظاهر هذا التأثير في:

□ تحسين بيئة العمل بشكل يدعم التفكير الإبداعي.

□ زيادة الحافز التنظيمي لدى الموظفين نحو تبني سلوكيات غير تقليدية.

□ رفع جودة اتخاذ القرار من خلال إشراك العاملين في اقتراح الحلول.

وهذا التوجه تؤيده نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Wright & McMahan، 1992) التي ربطت

بين التكامل بين الموارد البشرية والخطط المؤسسية وبين تجديد العمليات الإدارية. كما أشار Storey،

(2014)) إلى أن التفكير الاستراتيجي في الموارد البشرية يشكل نواةً للابتكار.

كذلك، تدعم هذه النتيجة دراسة (Akbar et al.، 2020) التي بيّنت أن الاستثمار في الموارد البشرية

أدى إلى تحسين واضح في جودة التعليم والإدارة داخل المدارس الخاصة.

لذا ترى الباحثة ان نتائج الانتقال من ممارسات الموارد البشرية التقليدية (مثل التوظيف القائم على

الولاء أو العشوائية) إلى ممارسات استراتيجية قائمة على الكفاءة والتدريب المستمر يمثل نقطة انطلاق

ضرورية لتعزيز قدرة المدارس الأهلية على التكيف مع متطلبات العصر.

3.1.2. الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى:

"تؤثر ممارسات التوظيف والاختيار في تعزيز الابتكار الإداري في المدارس الأهلية." التحليل والتفسير: تشير ردود المشاركين في الدراسات السابقة إلى أن اختيار الكفاءات المهنية يُعد عنصراً جوهرياً في تمكين المدرسة من إحداث تغيير إداري. حيث أشار كثير من الإداريين إلى أن ضعف الابتكار غالباً ما يرتبط بتوظيف غير مؤهل أو غياب معايير واضحة للاختيار. ترتبط هذه النتيجة بما طرحته نظرية رأس المال البشري (Becker, 1993)، والتي تؤكد أن الاختيار الفعال للموظفين يمثل استثماراً طويلاً الأمد في الأداء المؤسسي.

كما دعمت دراسة (العبيدي، 2016) نفس الاتجاه عندما أثبتت وجود علاقة موجبة بين جودة التوظيف والابتكار الإداري، في السياق العراقي، لا يزال التوظيف في العديد من المدارس الأهلية يتم وفق أسس غير موضوعية، وهو ما يُضعف إمكانات الابتكار. ومن ثم فإن تبني آليات علمية للتوظيف سيكون مدخلاً مهماً للتطوير المؤسسي.

الفرضية الثانية:

"يسهم التدريب والتطوير المهني للكوادر التعليمية والإدارية في دعم الابتكار الإداري." التحليل والتفسير: تُجمع إجابات المشاركين في الدراسات السابقة وحسب نتائجها على أن التدريب المنتظم والموجه ساعد في تحديث الممارسات الإدارية وأساليب العمل داخل المدارس، خاصة بعد جائحة كوفيد-19 التي فرضت تحولات رقمية سريعة، وتتسجم هذه النتيجة مع نظرية الابتكار التنظيمي (Damanpour, 1991) التي ترى أن التدريب المستمر يفتح المجال أمام تطبيق أساليب غير تقليدية في الإدارة.

كما تؤيدها دراسة (Ahmed & Khan, 2019) التي أشارت إلى أن التدريب هو المؤثر الأكبر في خلق بيئة محفزة للابتكار داخل المدارس حيث يشكل التدريب ركيزة استراتيجية للمؤسسات التعليمية الراجعة في التغيير، ولكن في العراق لا تزال هناك فجوة بين ما يُفترض تدريبه وما يُنفذ فعلياً، مما يتطلب بناء سياسات تدريبية تتماشى مع أهداف التطوير المؤسسي.

الفرضية الثالثة:

"يؤثر نظام التقييم والمكافآت المعتمد في المدارس الأهلية على تحفيز السلوك الابتكاري لدى العاملين."



التحليل والتفسير: بيّنت النتائج في الدراسات السابقة أن أنظمة التقييم التقليدية التي تعتمد على الحضور والانضباط فقط لا تخلق بيئة ابتكارية، في حين أن المدارس التي تطبق مكافآت تستند إلى الأداء الإبداعي نجحت في تحفيز موظفيها على تقديم حلول مبتكرة. ترتبط هذه النتيجة ب نظرية التمكين الإداري (1995، Spreitzer) التي تؤكد أن التحفيز غير المالي والمكافآت المعنوية يسهمان في رفع الدافعية والإبداع، كما أيدت دراسة (عبد الله، 2018) هذه النتيجة، عندما بيّنت أن وجود نظام تقييم عادل ومبني على الإنجاز يرفع من قدرة المعلمين على المبادرة.

في الواقع العراقي، ما زال التقييم مبنياً على الأساليب الورقية والبنية الشكلية، مما يضعف من فرص التحفيز، ويدفع الكفاءات نحو التسرب أو الجمود.

الفرضية الرابعة:

"تلعب القيادة التربوية دوراً وسيطاً في تفعيل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار الإداري." التحليل والتفسير: أكدت الاستجابات في الدراسات السابقة أن القيادة الإدارية الداعمة تُعد حلقة الوصل بين السياسات الإدارية وتنفيذها الواقعي. فحين تكون القيادة ذات رؤية، فإنها تفعل التدريب، وتُحسن التوظيف، وتحفز الموظفين على الإبداع، وهو ما يتماشى مع ما طرحته نظرية التمكين الإداري (Thomas & Velthouse, 1990)، والتي ترى أن القادة هم المحفزون الأساسيون لسلوك الابتكار، كما تدعم دراسة (Alsaeed & Alghamdi, 2023) هذا الطرح، إذ أوضحت أن تمكين قادة المدارس زاد من قدرتهم على قيادة التغيير والابتكار، ان القيادة التربوية في العراق غالباً ما تكون محصورة في البعد الإداري اليومي، مما يحرم المدارس من فرص التحول لذا لا بد من إعادة بناء أدوار القادة التربويين ليكونوا صُنّاع تغيير لا مجرد منفذين.

الفرضية الخامسة:

"تسهم بيئة العمل الداعمة والمحفزة في تعزيز أثر ممارسات الموارد البشرية على الابتكار الإداري." التحليل والتفسير: أفاد المشاركون في الدراسات السابقة أن بيئة العمل التي تُشجع على المبادرة، وتقبل الأفكار الجديدة، وتدعم الحوار، هي أكثر البيئات التي ظهر فيها تحسن في الأداء الإداري ويتماشى هذا مع نظرية الابتكار التنظيمي التي تؤكد أن الثقافة المؤسسية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الابتكار (Armbruster et al., 2008) كما دعمت دراسة (الزهراني، 2021) هذه النتيجة، إذ أظهرت أن الإدارة التي تفتتح على مشاركة المعلمين تحقق تطوراً ابتكارياً في أداؤها.



ان بيئة العمل في الكثير من المدارس العراقية لا تزال تتسم بالجمود، والانغلاق، ومحدودية التقدير وهو ما يتطلب بناء ثقافة تنظيمية جديدة تُشجع العاملين على التعبير والمبادرة دون خوف من الفشل.

4. الاستنتاجات والتوصيات

4.1. الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة وتفسيرها ضمن الإطارين النظري والميداني للدراسات السابقة، يمكن استخلاص جملة من الاستنتاجات الجوهرية التي تُسهم في فهم طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ودورها في دعم الابتكار الإداري في المدارس الأهلية العراقية:

- 1- تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تحقيق الابتكار الإداري، إذ أن المدارس التي تطبق سياسات توظيف قائمة على الكفاءة، وتوفر التدريب المستمر، وتتبنى أنظمة تحفيز فعالة، أظهرت مستويات أعلى من التجديد الإداري والمرونة المؤسسية.
- 2- التدريب والتطوير المهني يمثلان القاعدة الأساسية لتعزيز الكفاءات الإدارية لدى العاملين، وهو ما انعكس إيجابًا على قدرة المدارس على التعامل مع التغيرات التقنية والتعليمية بعد جائحة كوفيد-19 (Damanpour & Aravind، 2012، p. 431).
- 3- أنظمة التقييم والمكافآت لها تأثير حاسم في تحفيز السلوك الابتكاري، حيث لوحظ أن المدارس التي تعتمد تقييمات دورية مبنية على الإنجاز تُظهر مؤشرات أعلى من التميز الإداري مقارنة بتلك التي تعتمد أنظمة تقليدية (العبيدي، 2016، ص. 45).
- 4- تلعب القيادة التربوية دورًا تنظيميًا وسيطًا في تحويل ممارسات الموارد البشرية إلى نتائج إبداعية، حيث إن القادة ذوي الفكر التمكيني يعززون مناخ الابتكار ويشجعون فرق العمل على اقتراح المبادرات التطويرية.
- 5- البيئة التنظيمية الداعمة تُعد شرطًا مكملًا لضمان فاعلية ممارسات الموارد البشرية، فكلما توفرت بيئة مدرسية تشجع على التواصل، والثقة، والمشاركة، كانت نتائج الابتكار الإداري أكثر وضوحًا واستدامة.

6- المدارس الأهلية في العراق ما زالت تعاني من فجوات في تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة، إذ يطغى النمط التقليدي على الكثير من السياسات الإدارية، مما يعيق تبني الابتكار ويؤثر سلباً في جودة المخرجات التعليمية

4.2. التوصيات

استناداً إلى ما تقدم، توصي الباحثة بما يلي:

- 1- ضرورة تطوير سياسات موارد بشرية استراتيجية في المدارس الأهلية، تركز على استقطاب الكفاءات، وتخطيط القوى العاملة بما يتلاءم مع احتياجات التعليم المعاصر.
- 2- إعادة تصميم برامج التدريب والتطوير المهني وفقاً لمتطلبات التحول الرقمي، وأساليب القيادة التربوية الحديثة، وربطها بمؤشرات تقييم الأداء.
- 3- إرساء نظم تقييم عادلة وشفافة تُحفِّز العاملين وتُشجع على السلوك الابتكاري، مع ضرورة إدراج عناصر التمكين والمبادرة ضمن أدوات التقييم.
- 4- بناء قيادة تربوية فاعلة تعتمد على القيادة التحولية والتمكينية، من خلال تأهيل الإداريين والمعلمين في مجالات التخطيط، التواصل، وصنع القرار الجماعي.
- 5- تعزيز البيئة التنظيمية المحفزة للابتكار، عبر اعتماد أساليب مرنة في الإدارة المدرسية، وتفعيل فرق العمل التعاونية، وتمكين العاملين من المشاركة في تطوير السياسات التعليمية.
- 6- دعوة وزارة التربية والتعليم العراقية والمؤسسات المعنية بوضع إطار وطني لإدارة الموارد البشرية في التعليم الأهلي، يشمل معايير جودة، وآليات رقابة، وحوافز مهنية.
- 7- تشجيع البحوث التطبيقية في مجال إدارة الموارد البشرية والابتكار التربوي، خاصة في السياق العراقي، بما يسهم في سد الفجوة المعرفية وتوجيه القرارات التربوية نحو نتائج أكثر فاعلية.
- 8- الاستفادة من التجارب الإقليمية والعالمية الناجحة في مجال ربط الموارد البشرية بالابتكار في التعليم، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمدارس العراقية.

4.3. المقترحات

استناداً إلى ما كشفته هذه الدراسة من نتائج، وما تم التوصل إليه من فهم معمق للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار الإداري في المدارس الأهلية، تُقترح الاتجاهات البحثية الآتية لتطوير المعرفة العلمية وتوسيع آفاق البحث:

- 1- إجراء دراسات مقارنة بين المدارس الأهلية والحكومية في العراق أو في دول عربية مشابهة، لمعرفة الفروق في ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الابتكار الإداري.
- 2- تحليل دور القيادة التربوية التحويلية كعامل وسيط بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار الإداري، من خلال دراسات ميدانية معمقة تعتمد على النماذج السببية والتحليل البنوي.
- 3- دراسة أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الموارد البشرية في دعم الابتكار الإداري، مع التركيز على المتغيرات الثقافية والسياقية في البيئة التعليمية العراقية.
- 4- استخدام منهجيات كمية ونوعية مختلطة (*Mixed Methods*) لدراسة العلاقة بين التمكين الإداري والتحفيز والابتكار، خصوصاً في المدارس ذات الأداء المتميز.

الخاتمة

في خضم التحولات العميقة التي يشهدها قطاع التعليم، خصوصاً في الدول النامية ومنها العراق، بات من الضروري النظر بجدية إلى الأدوار المتقدمة التي يمكن أن تؤديها ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار الإداري داخل المؤسسات التربوية، لا سيما المدارس الأهلية. وقد انطلقت هذه الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن تكامل ممارسات التوظيف، والتدريب، والتقييم، والتحفيز، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يدعم بفعالية مستوى الابتكار الإداري، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويزيد من استجابته للتحديات الراهنة.

وقد توصلت الدراسة، عبر تحليل الإطار النظري وتفسير البيانات في ضوء النظريات الحديثة والدراسات السابقة، إلى أن الابتكار الإداري في البيئة التعليمية لا يُعد خياراً ترفيلاً، بل يمثل حاجة تنظيمية حيوية للبقاء والتطور. كما أظهرت النتائج أن فاعلية الموارد البشرية تكمن في قدرتها على توليد بيئة عمل داعمة للابتكار، عبر الاستثمار في رأس المال البشري، وتوفير مناخ إداري قائم على التمكين والتفاعل والقيادة التحويلية. ومن خلال تحليل الفرضيات، تبين أن جميع ممارسات الموارد البشرية، بما فيها التوظيف المبني على الكفاءة، والتدريب المستمر، ونظم التقييم والمكافآت، تؤدي دوراً مهماً في تحفيز العاملين نحو السلوك الابتكاري، كما أن وجود قيادة تربوية ذات رؤية تشاركية يسهم في تفعيل هذه العلاقة بشكل أكثر فاعلية، خاصة في ظل بيئة مليئة بالتحديات كبيئة المدارس الأهلية العراقية.

إن أهمية هذه النتائج تكمن في تقديمها دليلاً علمياً وعملياً للسياسات التعليمية وصنّاع القرار في العراق، يدفعهم نحو إعادة صياغة نظم إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم مع التوجهات المعاصرة في الإدارة المدرسية.



كما تشكّل الدراسة إضافة نوعية إلى الأدبيات العربية في مجال الإدارة التعليمية، من خلال ربطها المفاهيمي بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار الإداري عبر نظريات حديثة وتطبيقات واقعية. وفي ضوء ما سبق، توصي الدراسة بتبني منظور استراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل المدارس الأهلية، يقوم على التدريب المستدام، والتخطيط القائم على الجدارات، وتطوير نظم الحوافز، مع ضرورة تعزيز ثقافة التمكين والابتكار على المستوى المؤسسي.

المصادر

- [1]
- [2] الجاف، محمد. (2021). واقع القيادة التربوية في المدارس الأهلية ببغداد. مجلة جامعة بغداد للعلوم التربوية والنفسية.
- [3] الجبوري، عمر. (2022). التحولات الإدارية في التعليم الأهلي العراقي. المجلة العراقية للإدارة التربوية.
- [4] حسين، علي، وعبد الرزاق، أحمد. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات التعليمية الخاصة. مجلة جامعة البصرة للعلوم الإنسانية. <https://journals.uobasrah.edu.iq/index.php/education/article/view/432>
- [5] الزبيدي، حيدر. (2020). ممارسات الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية. مجلة القادسية للعلوم التربوية. <http://qu.edu.iq/journaledu/index.php/eduj/article/view/580>
- [6] الزهراني، فهد. (2021). أثر الممارسات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء الابتكاري للمعلمين في المدارس الأهلية. المجلة العربية للإدارة التربوية.
- [7] سبيحي، محمد، والغريب، وسيم. (2023). أثر البرامج التدريبية في تحسين الأداء التربوي في المدارس الخاصة. مجلة دراسات تربوية ونفسية.
- [8] السمارعي، رعد، وآخرون. (2021). تحليل تحديات الموارد البشرية في المدارس الأهلية العراقية. مجلة كلية التربية الأساسية - جامعة ديالى. <https://www.jcopew.uobaghdad.edu.iq/index.php/jo/article/view/538>
- [9] صبيح، مروان. (2022). القيود الإدارية في المدارس الأهلية العراقية. مجلة جامعة كربلاء للعلوم





والنفسية.

التربوية

<http://uokerbala.edu.iq/wp-content/uploads/2022/10/eduadmin22.pdf>

[10] عبد الله، دعاء. (2018). التمكين الإداري كمدخل لتحفيز الابتكار لدى الكوادر التعليمية. مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس.

[11] عبد النبي، حسين. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية والابتكار الإداري في التعليم. مجلة أبحاث التربية وعلم النفس.

[12] العبيدي، نزار. (2016). فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم الابتكار الإداري في المؤسسات التربوية. مجلة جامعة بغداد.

[13] علي، محمد. (2019). رأس المال البشري والابتكار التنظيمي في المؤسسات التعليمية الخاصة. المجلة العراقية للعلوم التربوية والنفسية.

<https://www.iasj.net/iasj/article/166522>

[14] كاظم، علي، وآخرون. (2021). الأنماط الإدارية التقليدية في التعليم الأهلي. مجلة الإدارة التربوية العراقية.

<https://www.iraqjournal.edu.iq/index.php/edadmin/article/view/256>

[15] مصطفى، نور. (2023). تأثير ممارسات الموارد البشرية في الابتكار الإداري في التعليم الأهلي بالعراق. المجلة العراقية للتربية والتعليم.

[16] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2022). تقرير عن أداء المدارس الأهلية في العراق. بغداد. <https://moheer.gov.iq/ar>

[17] Ahmed, A., & Khan, R. (2019). HR practices and innovation in Pakistani private schools. *Journal of Educational Management*, 33(4), 117–123. <https://doi.org/10.1108/JEM-01-2019-0031>

[18] Akbar, M., Rehman, K., & Sajid, M. (2020). Role of human resource best practices to improve quality education of Pakistani schools. *TEST Engineering & Management*, 83, 2763–2769.

[19] Alnaqbi, W., & Alshurideh, M. (2020). Human resource practices and educational innovation. *Journal of Management and Strategy*, 11(2), 1–11.

[20] Alsaheed, H., & Alghamdi, A. (2023). Empowering school leaders to drive innovation. *Educational Management Administration & Leadership*,





- 51(1), 20–34. <https://doi.org/10.1177/17411432231153470>
- [21] Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation. *Technovation*, 28(10), 644–657. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>
- [22] Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- [23] Becker, G. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- [24] Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- [25] Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Organizational structure and innovation revisited. In *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 27–49).
- [26] Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. (2006). A conceptual review of human resource management systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217–271. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- [27] Storey, J. (2014). *New perspectives on human resource management*. Routledge.
- [28] Sweetland, S. R. (1996). Human capital theory: Foundations of a field of inquiry. *Review of Educational Research*, 66(3), 341–359. <https://doi.org/10.3102/00346543066003341>
- [29] Vaccaro, I., Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2012). Management innovation and leadership. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28–51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>
- [30] Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

