

**أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات
الابتكارية: دراسة حالة في شركة سابك بمدينة الخبر بالملكة**

اعداد الطالبة:

ساره إبراهيم المقيطيب

إشراف

د. فايز جراد

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

1448- 2026

جدول المحتويات

3	قائمة الاشكال
4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة
7	1.2. مشكلة البحث
8	1.2.1. الفجوة العلمية:
8	1.2.2. الفجوة العملية:
9	1.3. أهمية الدراسة
10	1.3.1. الأهمية العلمية:
10	1.3.2. الأهمية العملية:
10	1.4. اسئلة الدراسة
11	1.5. اهداف الدراسة
11	1.6. فرضيات الدراسة
12	1.7. نموذج الدراسة
13	1.8. الدراسة الميدانية
14	1.9. مخطط المشروع المقترح
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
16	2.1. المقدمة
26	2.3. تنمية القدرات الابتكارية:
29	2.4. العلاقة بين أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الابتكارية:
31	2.5. الخاتمة
38	قائمة المراجع

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	نموذج البحث. المصدر (الطالبة)	1
14	مخطط المشروع المقترح. المصدر (الطالبة)	2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن من أبرز المداخل الاستراتيجية التي تستند إليها المنظمات من أجل بلوغ أهدافها وتدعيم مكانتها التنافسية، خصوصًا في ظل التسارع الملحوظ في التحولات التي تعرفها بيئة الأعمال، وما يرافق ذلك من تطورات تكنولوجية متتابعة فرضت على المؤسسات البحث عن مسارات جديدة للتميز والنجاح. ولم يعد مفهوم الموارد البشرية محصورًا في كونه نشاطًا وظيفيًا تقليديًا يقتصر على تنفيذ مهام محددة داخل منظومة الإنتاج، بل تطور ليغدو ثروة معرفية ورأس مال فكريًا يمثل القدرة على إحداث التغيير، وتعزيز مسارات الابتكار، وخلق قيمة مضافة حقيقية لصالح المنظمة. ونتيجة لهذا التغير في زاوية النظر إلى الموارد البشرية، اتجهت العديد من المنظمات إلى تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارتها والاستثمار في قدراتها؛ بما يضمن تحقيق الغايات الاستراتيجية، ورفع معدلات الأداء، وتحسين مستويات الإنتاجية (الحريري، 2020).

ومن جهة أخرى، تعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من المصطلحات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد لدى الباحثين والممارسين، لكونها تؤدي وظيفة محورية في تحقيق الانسجام بين طموحات المنظمة واحتياجات العاملين لديها. وتعتبر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عن مجموعة من السياسات والخطط والممارسات التي يتم تصميمها وتنفيذها بهدف ضمان توافر الكفاءات الملائمة واستمرارها داخل المؤسسة، إضافة إلى تنميتها وتفعيل طاقاتها وتحفيزها بما ينعكس على فاعلية الأداء. وتتجسد هذه الاستراتيجيات في حزمة واسعة من الأنشطة مثل التخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والاختيار وبرامج التدريب والتطوير وإدارة الأداء وأنظمة التعويضات والحوافز وإدارة المواهب وتمكين العاملين وغيرها من الممارسات التي تعمل مجتمعة على بناء قوة عمل تمتلك القدرة على مواجهة تحديات الواقع ومقتضياته، وتحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية (الزعبي، 2019).

وفي سياق التحول الذي تشهده المؤسسات نحو اقتصاد المعرفة، وتزايد الاعتماد على التكنولوجيا والمعلومات كعوامل حاسمة في العمل، برز الابتكار بوصفه أحد أهم الأسس التي تتكئ عليها المنظمات لضمان النمو والاستمرارية في الأسواق المحلية والدولية. فالابتكار لا يُنظر إليه بوصفه مجرد نشاط عابر، بل يمثل مسارًا يتضمن إنتاج أفكار جديدة وصياغة طرق وأساليب مبتكرة، سواء على مستوى تحسين المنتجات والخدمات أو على مستوى تطوير إجراءات العمل والعمليات التنظيمية. كما أنه يعد وسيلة جوهرية تمكن المؤسسات من التعامل

مع المنافسة بفاعلية، وتحقيق مستويات أعلى من التميز. وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تتمتع بدرجات مرتفعة من القدرات الابتكارية تكون عادة أكثر استعدادًا للاستجابة للتغيرات البيئية، وأكثر مرونة في إدارة الأزمات والظروف الطارئة، الأمر الذي يجعل الابتكار عنصرًا رئيسًا في نجاح المؤسسات واستدامتها (السلمي، 2021).

وتعرف القدرات الابتكارية بوصفها حصيلة متكاملة من المهارات والمعارف والخبرات والقدرات الذهنية التي يملكها العاملون وتمكّنهم من توليد أفكار جديدة، وتحويلها إلى تطبيقات عملية قابلة للتنفيذ، بما ينعكس على تطوير العمل وتحسين الأداء. ولا يقتصر الجانب الابتكاري على الإبداع الفردي فقط، بل يمتد ليشمل قدرة المنظمة على توفير بيئة تنظيمية مشجعة تدعم الابتكار، وتدفع العاملين إلى تجاوز النماذج التقليدية في التفكير، واستيعاب المبادرات والأفكار الجديدة التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا، باتت تنمية القدرات الابتكارية للعاملين من الأولويات الاستراتيجية لدى المؤسسات الحديثة، باعتبارها أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة (أبو النصر، 2022).

كما تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والقدرات الابتكارية للعاملين، إذ تعمل الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية على توفير البيئة المناسبة التي تُثَمِّي الإبداع وتدعم الابتكار داخل المؤسسة. فعلى سبيل المثال، يساهم التدريب والتطوير في رفد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لصياغة أفكار جديدة وتطويرها، بينما تدعم سياسات التمكين وإشراك العاملين في اتخاذ القرار شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ما يخلق دافعًا معنويًا يدفعهم إلى طرح مقترحات وأفكار ابتكارية تساهم في رفع جودة المخرجات وتحسين الأداء. كذلك فإن أنظمة الحوافز والمكافآت العادلة تلعب دورًا مباشرًا في تشجيع العاملين على الابتكار، عبر تقدير السلوك الإبداعي ومكافأة الإنجازات ذات الأثر المتميز (العتيبي، 2023).

وتزداد أهمية ذلك لدى المؤسسات التي تعتمد سياسات فعّالة في إدارة الموارد البشرية، إذ تصبح أكثر قدرة على جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها، باعتبار أن هذه الفئة تمثل مصدرًا أساسيًا للأفكار الإبداعية والمبادرات التطويرية. ويملك العاملون ذوو الكفاءة العالية قدرة أفضل على ملاحظة الفرص الجديدة وتطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المنظمة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبناءً على ذلك، أصبح الاستثمار في تنمية رأس المال البشري من أبرز التوجهات الحديثة لدى

المؤسسات التي تسعى إلى تدعيم قدراتها الابتكارية والارتقاء بمستوى التميز في بيئة الأعمال المتغيرة (درة والصباغ، 2021).

ومن زاوية أخرى، تؤكد الدراسات المعاصرة أن نجاح المؤسسات في مجال الابتكار لا يرتبط فقط بتوفر التكنولوجيا أو الموارد المالية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بشكل استراتيجي يفتح المجال أمام العاملين للتعلم المستمر وتطوير المهارات وتنمية القدرات الإبداعية. فكلما زاد اهتمام المؤسسة بعمليات التطوير والتحفيز وإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم، ارتفعت قدرتهم على تقديم أفكار ومبادرات جديدة تساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. لذلك، يمكن القول إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أصبحت من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لبناء ثقافة تنظيمية تؤسس للتعلم والابتكار والتطوير المتواصل (الشمري، 2022).

وعليه، يتضح أن تنمية القدرات الابتكارية للعاملين لم تعد مسألة اختيارية يمكن للمؤسسات أن تتجاهلها، بل أصبحت مطلبًا حتميًا تفرضه طبيعة المنافسة الحديثة وما يصاحبها من تغيرات متسارعة في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية. كما أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تُعد عاملاً مؤثراً ومباشراً في تنمية هذه القدرات، لما تتضمنه من برامج وسياسات وممارسات تعزز تطوير العاملين، وترفع مستويات تحفيزهم، وتعمل على إطلاق طاقاتهم الإبداعية. ومن هنا تبرز القيمة العلمية والعملية لدراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابتكارية، باعتبار أن نتائجها يمكن أن تساعد المؤسسات على تعزيز الابتكار، وتحقيق التميز المؤسسي، ودعم قدرتها على المنافسة، بما يضمن استمرارها في بيئة الأعمال الحالية.

1.2. مشكلة البحث

في ظل تصاعد مكانة الابتكار بوصفه عاملاً مهماً في تحقيق التميز التنافسي للمنظمات تبرز مسألة تنمية القدرات الابتكارية للعاملين كأحد أهم الملفات التي تركز عليها إدارات الموارد البشرية وتُعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحكم طبيعتها الشاملة مدخلاً رئيسياً يمكن من خلاله دعم هذه القدرات عبر حزمة من الممارسات مثل برامج التدريب وآليات التحفيز وتمكين العاملين بما يتيح لهم مساحة أوسع للمبادرة والمشاركة في الأفكار الجديدة ومع ذلك ما يزال

تقييم طبيعة هذا التأثير غير متسق بين نتائج الدراسات السابقة كما أن الأبحاث العربية التي درست العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والقدرات الابتكارية لم تحظ بعد بدرجة كافية من الاهتمام وعليه تتمثل إشكالية الدراسة في محاولة تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين.

1.2.1. الفجوة العلمية:

تشير مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة إلى تزايد الاهتمام بموضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكذلك القدرات الابتكارية. ومع ذلك، يتبين أن غالبية هذه الدراسات ركزت على تأثير ممارسات الموارد البشرية في متغيرات مثل الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، بينما لا يزال تناول دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرات الابتكارية محدودًا نسبيًا، خاصة في السياق العربي.

إضافة إلى ذلك، عالجت العديد من الدراسات مفهوم الابتكار بوصفه متغيرًا تنظيميًا عامًا، دون إيلاء اهتمام كافٍ للقدرات الابتكارية لدى العاملين باعتبارها من أبرز المخرجات التي يمكن أن تسهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطويرها. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذا القصور من خلال طرح إطار معرفي يوضح العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والقدرات الابتكارية بشكل أكثر تكاملًا ووضوحًا.

كما أكدت دراسة العتيبي (2023) على ضرورة التوسع في الأبحاث التي تتناول دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار، مع التركيز على تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين، بدلاً من الاكتفاء بدراسة النتائج التنظيمية النهائية.

1.2.2. الفجوة العملية:

على الصعيد التطبيقي، تكشف الأدبيات السابقة عن محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابتكارية داخل المنظمات السعودية، إذ إن معظم الدراسات التطبيقية أجريت في قطاعات أو بيئات مختلفة، وهو ما يقلل من إمكانية تعميم نتائجها على السياق المحلي.

إلى جانب ذلك، فإن التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030 تفرض على المنظمات تعزيز الابتكار والاهتمام بتنمية رأس المال البشري، مما يستدعي إجراء دراسات تطبيقية حديثة تسهم في توضيح مدى كفاءة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير القدرات الابتكارية لدى العاملين. ومن هذا المنطلق، تهدف الدراسة الحالية إلى تقليص هذه الفجوة التطبيقية عبر تقديم نتائج ميدانية يمكن توظيفها في تحسين السياسات والممارسات الإدارية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والابتكار داخل المنظمة محل الدراسة.

كما أشارت دراسة الشمري (2022) إلى أهمية إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية لفهم كيفية إسهام ممارسات الموارد البشرية في دعم الابتكار والإبداع لدى العاملين بما يتماشى مع متطلبات التنمية وتعزيز القدرة التنافسية.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من المكانة المحورية للموارد البشرية بوصفها العامل الأكثر تأثيراً في نجاح المنظمات وتحقيق توجهاتها الاستراتيجية، إلى جانب الدور الأساسي الذي تضطلع به استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية قدرات العاملين وصقل مهاراتهم ومعارفهم. كما تكتسب الدراسة أهميتها من تركيزها على القدرات الابتكارية، التي أضحت عنصراً جوهرياً في تحقيق التميز المؤسسي في ظل بيئة أعمال تتسم بالديناميكية واشتداد المنافسة. كذلك تسهم الدراسة في إبراز العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والقدرات الابتكارية، بما يساعد المنظمات على فهم أفضل لآليات توظيف مواردها البشرية لتحقيق الابتكار والاستدامة والتميز (الطائي، 2021).

1.3.1. الأهمية العلمية:

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في إسهامها في تعزيز الأدبيات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والقدرات الابتكارية، من خلال توضيح طبيعة الترابط بينهما وتسلط الضوء على الدور الذي يمكن أن تقوم به هذه الاستراتيجيات في دعم الابتكار لدى العاملين. كما تقدم الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية في هذا المجال، في ظل قلة الدراسات التي تناولت بشكل مباشر أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على القدرات الابتكارية. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تمثل نتائج الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين الراغبين في التوسع في هذا المجال أو دراسة متغيرات مرتبطة به، مما يسهم في تنمية المعرفة العلمية ذات الصلة (العوامل، 2020).

1.3.2. الأهمية العملية:

تظهر الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية توظيف نتائجها من قبل إدارات الموارد البشرية وصناع القرار داخل المنظمات، من خلال التعرف على مدى كفاءة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير القدرات الابتكارية لدى العاملين. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تحسين السياسات والممارسات المرتبطة بالتدريب والتطوير والتحفيز وتمكين العاملين، بما يعزز مناخ العمل الداعم للإبداع والابتكار. كذلك تدعم الدراسة توجهات المنظمات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز تنافسيتها عبر الاستثمار الفعّال في رأس المال البشري وتنمية قدراته الابتكارية، بما ينسجم مع متطلبات التحول الاقتصادي نحو اقتصاد قائم على المعرفة (الحراشة، 2020).

1.4. أسئلة الدراسة

يتناول هذا البحث مجموعة من الأسئلة الرئيسية المتعلقة بتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابتكارية. يساعد هذا البحث إلى استكشاف كيفية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابتكارية داخل الشركة وكذلك فهم العوامل المؤثرة على هذه العملية.

❖ سؤال البحث الرئيسي: كيف يمكن ان تأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابتكارية؟

لـ الاسئلة الفرعية:

- كيف يمكن ان تأثر استراتيجية التوظيف في تنمية القدرات الابتكارية؟
- كيف يمكن ان تأثر استراتيجية التكوين والتطوير في تنمية القدرات الابتكارية؟
- كيف يمكن ان تأثر استراتيجية التعويض في تنمية القدرات الابتكارية؟

1.5. اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابتكارية في شركة سابك بمدينة الخبر بالمملكة العربية السعودية. تم صياغة أهداف البحث بناءً على الأسئلة الفرعية للبحث وفرضياته، وفقاً لإطار SMART ، بحيث تكون الأهداف محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها، ذات صلة، ومحددة زمنياً.

❖ الهدف الرئيسي: دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابتكارية.

لـ الاهداف الفرعية:

- دراسة تأثير استراتيجية التوظيف في تنمية القدرات الابتكارية.
- دراسة تأثير استراتيجية التكوين والتطوير في تنمية القدرات الابتكارية.
- دراسة تأثير استراتيجية التعويض في تنمية القدرات الابتكارية.

1.6. فرضيات الدراسة

تم صياغة فرضيات البحث بناءً على العلاقة المفترضة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الابتكارية في شركة سابك بمدينة الخبر في المملكة العربية السعودية. تهدف هذه الفرضيات إلى اختبار التأثيرات المختلفة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مكونات تنمية

القدرات الابتكارية، والتي تشمل استراتيجيات التوظيف، واستراتيجيات التكوين والتطوير، استراتيجيات التعويض.

▪ H1: الفرضية الرئيسية

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الابتكارية.

▪ Ha: الفرضية الأولى

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التوظيف وتنمية القدرات الابتكارية.

▪ Hb: الفرضية الثانية

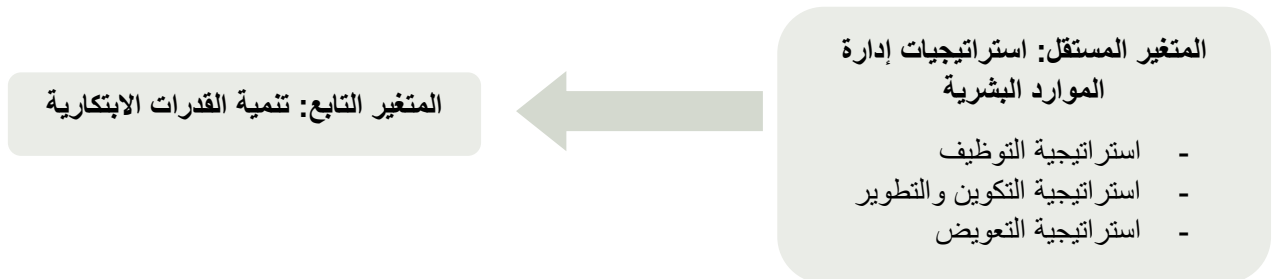
هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التكوين والتطوير وتنمية القدرات الابتكارية.

Hc: الفرضية الثالثة

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعويض وتنمية القدرات الابتكارية.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل 1: (اعداد الطالبة)

1.8. الدراسة الميدانية

تم اختيار شركة سابك كمجال للتطبيق نظرًا لموقعها البارز في القطاع الصناعي داخل المملكة العربية السعودية، ودورها الاقتصادي المؤثر على المستويين المحلي والدولي. وتُصنف سابك ضمن كبرى الشركات العالمية في صناعة البتروكيماويات والكيماويات، حيث تعتمد بشكل أساسي على الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرات المتخصصة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والحفاظ على تنافسيتها في الأسواق العالمية.

كما تفرض طبيعة نشاط الشركة تبني استراتيجيات متقدمة لإدارة الموارد البشرية تركز على استقطاب الكفاءات وتنميتها وتحفيزها، بما يدعم تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين ويشجعهم على طرح الأفكار الإبداعية والمبادرات التطويرية التي تسهم في تحسين الأداء وتعزيز التطوير المستمر. ويعكس اختيار شركة سابك في مدينة الخبر اهتمامها الواضح بالاستثمار في رأس المال البشري باعتباره ركيزة أساسية لتحقيق الابتكار والتميز المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين في شركة سابك بمدينة الخبر، إضافة إلى تحليل مدى إسهام هذه الاستراتيجيات في دعم الابتكار داخل بيئة العمل، وصولاً إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تفيد الشركة والمنظمات المماثلة في تطوير ممارساتها الإدارية وتعزيز تحقيق أهدافها الاستراتيجية).

1.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الشكل 2: (اعداد الطالبة)

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1. المقدمة

تعتبر الدراسات السابقة من الأسس الأساسية للبحوث العلمية، حيث انها تشكل الخلفية المعرفية التي يعتمد عليها الباحث لفهم الظاهرة المدروسة وتحليلها. من خلال مراجعة الأبحاث السابقة، يمكن تحديد النتائج التي تم الوصول إليها، واكتشاف أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، وكذلك تحديد الثغرات العلمية التي تحتاج إلى مزيد من البحث.

يساعد ذلك في بناء إطار نظري شامل يوجه الباحث نحو تحديد متغيرات البحث بدقة، واختيار المنهجية المناسبة لتحقيق أهدافه.

أولاً: الدراسات السابقة

١- المحاور الأولى: دراسات تناولت متغير استراتيجيات ادارة الموارد

البشرية

- دراسة رفيق عبده محمد الشرمانى & عبده أحمد علي العامري (2025) بعنوان أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة استراتيجيات الموارد البشرية، بأبعادها المتمثلة في التدريب، والتوظيف، والتعويضات، وتمكين العاملين، والمسار الوظيفي، في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. وشملت الدراسة القيادات العليا في تلك الجامعات، مثل رؤساء الجامعات ونوابهم، ومديري العموم ومساعديهم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والفنيين، باعتبارهم الفئة المسؤولة عن دعم تحقيق الميزة التنافسية. وبلغ مجتمع الدراسة 1343 فردًا، بينما وُزعت 300 استبانة، وتم تحليل 268 استبانة منها. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج SPSS ، إلى جانب نمذجة المعادلة البنائية باستخدام Smart-PLS-SEM.

وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لإدارة استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية داخل الجامعات الأهلية محل الدراسة. كما بينت أن هناك اهتمامًا واضحًا بتطبيق هذه الاستراتيجيات في مختلف أبعادها، مع التأكيد على أهمية تطويرها بالاعتماد على الأساليب

العلمية الحديثة لتحقيق أهداف الجامعات. وأوصت الدراسة بضرورة توسيع مشاركة العاملين في صنع القرار، وتقديم حوافز مناسبة لهم بما يشجعهم على الإبداع والتميز.

■ **دراسة ريم حمدان واخرون (2024) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التسويق المستدام.**

تناولت هذه الدراسة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم التسويق المستدام داخل شركات الألبان الفلسطينية، حيث ركزت على تحليل تأثير عدد من الأبعاد، مثل التدريب والتعويضات وتقييم الأداء، في تحقيق هذا النوع من التسويق. كما سعت إلى توضيح مفهوم التسويق المستدام وتحديد إسهام ممارسات الموارد البشرية في تعزيزه.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تعزيز التسويق المستدام. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات الألبان بتطوير مواردها البشرية، وتهيئة بيئة تدريبية ملائمة لتنمية مهارات العاملين بما يتوافق مع التغيرات البيئية، إلى جانب التركيز على تقديم منتجات عالية الجودة وتعزيز التميز في الخدمات.

■ **دراسة سميرة صديق (2023) بعنوان: أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين.**

تعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من الأسس الرئيسية لتنظيم العمل داخل المؤسسات، حيث تشمل التوظيف، والتقييم، والترقيات، والأجور والحوافز. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تخطيط القوى العاملة والأداء، وقياس تأثير التوظيف والتدريب والتحفيز في تحسينه. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة وزعت على 40 موظفًا في مصرف المزارع التجاري.

أظهرت النتائج أن جودة الموارد البشرية عنصر أساسي لنجاح هذه الاستراتيجيات، وأن تحديد متطلبات الوظائف بدقة والاعتماد على الوصف الوظيفي في تقييم الأداء يساهمان في تطويره.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تخطيط القوى العاملة، وتطوير برامج التدريب، والاستمرار في تطبيق التدوير الوظيفي لدوره في تحسين الأداء والرقابة.

■ دراسة الدكتور واخرون (2020) بعنوان: اثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال تطبيقها على قطاع شركات الأدوية في الأردن. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، ثم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) وشملت العينة قيادات إدارية في شركات الأدوية، إذ وُزِعَ 195 استبياناً واستُرِجِع منها 185 بنسبة استجابة بلغت 95.0%.

وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في التوظيف والتدريب والتعويض وإدارة الأداء، على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة مثل القيادة والموظفين والهيكل والثقافة. كما بينت النتائج عدم وجود تأثير معنوي لُبُعد التعويضات بشكل منفرد على التميز التنظيمي. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير، وتوفير نظام حوافز وتعويضات عادل، إلى جانب تحسين بيئة العمل والاستماع إلى احتياجات الموظفين ومعالجتها.

لـ المحور الثاني: دراسات تناولت متغير تنمية القدرات الابتكارية

■ دراسة بدران مرسى واخرون (2025) بعنوان: أثر تنمية القدرات الابتكارية على إعداد قادة المستقبل.

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد تنمية القدرات الابتكارية في الجامعات المصرية ومدى الاهتمام بدعمها، إلى جانب التعرف على أبعاد إعداد قادة المستقبل وتحليل العلاقة بينهما، مع تقديم توصيات تفيد القيادات الأكاديمية والجهات المعنية.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تنمية القدرات الابتكارية وإعداد قادة المستقبل، حيث تسهم هذه القدرات بشكل مباشر في تعزيز جاهزية القيادات المستقبلية. كما بينت الدراسة أن

توظيف التكنولوجيا الرقمية يسهم في تطوير الأداء الإداري، في حين يؤدي ضعف استخدامها إلى زيادة الإجراءات الروتينية التي تحد من كفاءة العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير برامج تدريبية متكاملة لتنمية القدرات الابتكارية، بما يعزز المهارات الوظيفية والفكرية، إلى جانب أهمية التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها من خلال التحليل المبكر ومتابعة التغيرات في بيئة العمل والاستجابة لها بمرونة.

■ دراسة بن سيدي & سعاد (2024) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال تطبيقها على مجمع سيفتال. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلها الرئيس حول مدى تأثير ممارسات الجودة الشاملة في تطوير القدرات الابتكارية للموظفين.

تم جمع البيانات من خلال مقابلات مع ثمانية من مسؤولي الإدارة المركزية في الدراسة الاستطلاعية، إلى جانب توزيع 120 استبانة على موظفي الإدارة المركزية ووحدة Brandt ضمن الدراسة الميدانية. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS V25 و SMART PLS 4.

وأظهرت النتائج أن مجموعة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مثل التزام الإدارة العليا، ومشاركة وتمكين الموظفين، والتحسين المستمر، والتدريب، والتركيز على العملاء، والالتزام بمعايير ISO، لها تأثير على تنمية القدرات الابتكارية (الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة، والأصالة)، إلا أن هذا التأثير جاء بدرجات تراوحت بين المتوسطة والضعيفة.

■ دراسة علام وآخرون (2023) بعنوان: تأثير إدارة المواهب على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين.

هدفت الدراسة إلى بحث دور إدارة المواهب، بما تتضمنه من جذب وتطوير وتمكين والاحتفاظ بالمواهب، في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين، والتي تشمل المرونة والطلاقة والأصالة الفكرية والحساسية للمشكلات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث

استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في البنك الزراعي المصري بإقليم جنوب الصعيد (قنا، الأقصر، أسوان)، وبلغ حجم العينة 400 مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وأظهرت النتائج وجود بعض أوجه القصور في بيئة العمل المتعلقة بجذب واستبقاء المواهب، مثل ضعف إشراك العاملين الموهوبين في اتخاذ القرار، وقلة تفويض الصلاحيات لهم لمعالجة المشكلات بشكل مستقل. كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بإعداد كوادر بديلة من الموهوبين، ووضع استراتيجية فعّالة لمواجهة المنافسة على استقطاب الكفاءات، إضافة إلى تنمية مهارات العاملين في الحوار والإقناع لتعزيز قدراتهم المهنية والابتكارية.

■ دراسة نبيل إبراهيم النحاس (2022) بعنوان: تنمية القدرات الابتكارية للعاملين كمدخل لتحسين أداء نظم الإنتاج.

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر تنمية القدرات الابتكارية، المتمثلة في الطلاقة والحساسية والمرونة والأصالة، كمدخل لتحسين أداء نظم الإنتاج في المنظمات الصناعية الغذائية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت الدراسة ثلاث شركات هي جهينة، وإيديتا، وعبور لاند، وبلغت عينة الدراسة 317 من العاملين المسؤولين عن الإنتاج.

وأظهرت النتائج أن هذه المنظمات تولي اهتمامًا بتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة، إضافة إلى الانفتاح على التعاون الخارجي بهدف تبادل المعرفة ونقل التكنولوجيا الحديثة. كما تعمل على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين من خلال إتاحة الوصول إلى شبكات الابتكار والتواصل مع الخبراء، وتوفير بيئة مرنة تشجع المشاركة في اكتساب المعرفة. كذلك تعتمد على أنظمة حوافز لتشجيع الابتكار، وتطبق آليات دقيقة لتقييم مهارات المتقدمين للوظائف بما يدعم تنمية قدراتهم الابتكارية. وأكدت الدراسة أن تطوير هذه القدرات يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وأداء نظم الإنتاج.

التعليق على الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة إلى اتفاق عام على أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمثل عاملاً مؤثراً في دعم الأداء المؤسسي، سواء من خلال رفع الإنتاجية، أو تعزيز التميز التنظيمي، أو تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين. وقد ركزت معظم الدراسات على أبعاد مقاربة مثل

التدريب، والتوظيف، والتحفيز، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتمكين العاملين، وأظهرت أن هذه الأبعاد تسهم بدرجات متفاوتة في تطوير الأداء الإبداعي والابتكاري داخل المؤسسات.

كما بينت الدراسات أن تنمية القدرات الابتكارية لا تتحقق فقط من خلال السياسات والأنظمة الإدارية، بل ترتبط أيضاً بوجود بيئة عمل داعمة تشجع المشاركة، وتبادل المعرفة، والتعاون، والتفويض، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر. وظهرت في أكثر من دراسة أهمية جودة الموارد البشرية باعتبارها محوراً أساسياً لنجاح تطبيق هذه الاستراتيجيات وتحقيق نتائج إيجابية في الأداء.

ومن جهة أخرى، أوضحت بعض الدراسات وجود جوانب قصور في الممارسات الإدارية، مثل ضعف الاهتمام بالموهوبين، أو محدودية المشاركة في اتخاذ القرار، أو عدم فاعلية بعض أنظمة التعويض، وهو ما قد يحد من الاستفادة الكاملة من الطاقات البشرية. كما أشارت دراسات أخرى إلى أن تأثير بعض الأبعاد قد يختلف بحسب طبيعة المؤسسة والقطاع الذي تُطبق فيه، مما يدل على أن العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والابتكار ليست ثابتة في جميع البيئات.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن هذه الدراسات تؤكد أهمية الربط بين استراتيجيات الموارد البشرية وتنمية القدرات الابتكارية، وتدعم فكرة أن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب تبني ممارسات موارد بشرية أكثر فاعلية ومرونة، مع التركيز على التدريب، والتحفيز، وتمكين العاملين، وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع الإبداع والابتكار.

ثانياً: الإطار النظري

تُعد الموارد البشرية من أبرز المقومات الاستراتيجية التي تستند إليها المنظمات في تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئة العمل الحديثة. ومع تسارع التغيرات وتزايد التحديات في مختلف المجالات، أصبح الاهتمام بتنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين ضرورة ملحة لضمان قدرة المنظمة على الاستمرار والتكيف مع المتغيرات والفرص المستجدة.

وتسهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار، من خلال ما تتضمنه من ممارسات مرتبطة بالاستقطاب، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز. كما تساعد هذه الاستراتيجيات في صقل مهارات العاملين وتنمية قدراتهم الفكرية والسلوكية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الابتكار داخل المنظمة.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الإطار النظري مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعادها المختلفة، إلى جانب مفهوم القدرات الابتكارية وأهميتها بالنسبة للعاملين والمنظمات، مع عرض العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتنمية القدرات الابتكارية في ضوء ما تناولته الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة.

2.2. مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

■ التعريفات

تعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجموعة من السياسات والخطط والممارسات طويلة المدى التي تعتمد عليها المنظمة في إدارة مواردها البشرية، بما يحقق الانسجام بين متطلبات العاملين وأهداف المنظمة الاستراتيجية، ويسهم في رفع مستوى الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

ويرى العنزي والساعدي (2007) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً رئيساً من استراتيجية المنظمة الشاملة، إذ تهدف إلى تنمية الطاقات البشرية وتحويلها إلى قدرات أساسية تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما يشير أبو رقاب وصالح (2024) إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي منظومة مترابطة من السياسات والإجراءات التي تتكامل فيما بينها، بحيث يؤثر كل عنصر في الآخر، بما يحقق تنمية العاملين ورفع الكفاءة التنظيمية.

أما سملاي (2018) فيعرفها بأنها مدخل إداري استراتيجي يركز على تنمية رأس المال البشري، وتطوير الكفاءات، وربط ممارسات الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من أجل تحقيق أداء مرتفع وميزة تنافسية مستدامة.

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة السياسات والممارسات الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة في مجالات الاستقطاب والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء، بهدف تنمية القدرات الابتكارية للعاملين وتحسين الأداء التنظيمي.

■ النظريات

1. نظرية الموارد (Resource-Based View)

تعد نظرية الموارد من أبرز النظريات التي فسرت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إذ تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها موردًا استراتيجيًا نادرًا يصعب تقليده، ويمكن أن يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. وتركز هذه النظرية على أهمية استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وتطويرها من خلال استراتيجيات فعالة للموارد البشرية، بما ينعكس إيجابًا على الأداء والابتكار التنظيمي (العنزي والساعدي، 2007).

2. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تفترض نظرية رأس المال البشري أن المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون تمثل أصلًا استراتيجيًا يمكن الاستثمار فيه لتحقيق عوائد مستقبلية للمنظمة. ولذلك، تركز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على التدريب والتطوير المستمر وتنمية الكفاءات باعتبارها وسائل أساسية لتعزيز قدرات العاملين ورفع مستوى إبداعهم وابتكارهم (بلقاضي، 2020).

3. نظرية الملاءمة الاستراتيجية (Strategic Fit Theory)

تؤكد هذه النظرية على ضرورة تحقيق التوافق بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، إذ إن نجاح ممارسات الموارد البشرية يعتمد على مدى انسجامها مع أهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية. ويساعد هذا التوافق في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة العاملين على الإبداع والابتكار (سملاي، 2018).

4. نظرية النظم (Systems Theory)

تنظر نظرية النظم إلى المنظمة باعتبارها نظامًا متكاملًا يتكون من مجموعة أنظمة فرعية مترابطة ومتفاعلة، وتعد إدارة الموارد البشرية أحد هذه الأنظمة. وترى النظرية أن فعالية استراتيجيات الموارد البشرية تتأثر بدرجة تكاملها مع الأنظمة الأخرى داخل المنظمة، مما يسهم في خلق بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (بوحفص، 2019).

1. استراتيجية الاستقطاب والاختيار (Polarization and Selection Strategy)

تُعنى هذه الاستراتيجية بجذب الكفاءات الملائمة للمنظمة، ثم انتقاء الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمهارات والقدرات المتوافقة مع متطلبات الوظائف وطبيعة العمل. ويسهم التطبيق الفعال لهذه الاستراتيجية في توفير رأس مال بشري قادر على الإبداع والابتكار وتحقيق التميز التنظيمي (العنزي والساعدي، 2007).

2. استراتيجية التدريب والتطوير (Training and Development)

تركز هذه الاستراتيجية على تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم من خلال برامج تدريبية وتطويرية مستمرة، بما يساعد على رفع مستوى الأداء وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية. كما تُعد من أبرز الاستراتيجيات الداعمة لتنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين (سملاي، 2018).

3. استراتيجية تقييم الأداء (Performance Evaluation Strategy)

تهدف إلى قياس مستوى أداء العاملين ومتابعة مدى تحقيقهم للأهداف المحددة، مع التعرف على جوانب القوة والضعف لديهم، بما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مناسبة بشأن التطوير أو التحفيز أو الترقية. ويسهم وجود نظام فعال لتقييم الأداء في تحسين الأداء الفردي والجماعي، ودعم السلوك الابتكاري داخل المنظمة (بوحفص، 2019).

4. استراتيجية التعويضات والحوافز (Compensation and Incentives Strategy)

تشمل هذه الاستراتيجية جميع ما تقدمه المنظمة من أجور ومكافآت وحوافز مادية ومعنوية مقابل ما يبذله العاملون من جهود وما يحققونه من إنجازات. وتؤدي هذه الممارسات إلى رفع رضا العاملين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء (بلقاضي، 2020).

5. استراتيجية الاحتفاظ بالعاملين (Employee Retention Strategy)

تركز هذه الاستراتيجية على توفير بيئة عمل جاذبة تساعد المنظمة على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وتقليل معدلات دوران العمل. ويتحقق ذلك من خلال إتاحة فرص النمو المهني، وتطبيق

العدالة التنظيمية، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، الأمر الذي يعزز الولاء التنظيمي وينمي القدرات الإبداعية لدى العاملين (أبو رقاب وصالح، 2024).

■ التطورات:

ظهرت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتحويلات واضحة خلال العقود الماضية، بفعل ما شهده العالم من تغيرات اقتصادية وتكنولوجية، إلى جانب ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات. وقد أدى ذلك إلى انتقال دور إدارة الموارد البشرية من مجرد أداء مهام إدارية تقليدية إلى تبني منظور استراتيجي يربط بين ممارسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف بعيدة المدى للمنظمة (موساوي، 2002).

وفي البداية، كان التركيز على الجوانب الإجرائية مثل التوظيف، وحفظ الملفات، ومتابعة شؤون العاملين، حيث كان ينظر إلى الموظفين باعتبارهم عناصر تشغيلية تهدف إلى دعم الكفاءة داخل المنظمة. ومع تطور الفكر الإداري وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، بدأ الاهتمام يتجه نحو الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، باعتبارها عوامل مؤثرة في مستوى الأداء والإنتاجية (أحمد، 2019).

ومع تصاعد الضغوط التنافسية، ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الذي يقوم على ضرورة تكامل سياسات الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث تصبح الموارد البشرية عنصرًا فاعلاً في دعم القرارات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية (مقادم، 2020).

كما تطور هذا المجال ليمنح اهتمام أكبر بالكفاءات ورأس المال البشري، إذ أصبحت المنظمات تسعى إلى استقطاب المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها بوصفها مصدرًا مهمًا للإبداع والابتكار. وفي هذا الإطار، برزت استراتيجيات التدريب والتطوير، والتعلم المستمر، وإدارة المعرفة، كعناصر أساسية في تعزيز الأداء المؤسسي (الزهراني، 2022).

وفي المرحلة الأخيرة، اتجهت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نحو مفاهيم أكثر حداثة، مثل إدارة المواهب، والتحول الرقمي، والابتكار التنظيمي، وأصبح تطوير القدرات البشرية والإبداعية للعاملين هدفًا استراتيجيًا يدعم التميز والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة (زحراح، 2024؛ بن عطاء الله وشرقي، 2022).

2.3. تنمية القدرات الابتكارية:

■ التعريفات

تعد تنمية القدرات الابتكارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتمامًا واسعًا في الدراسات والأدبيات المعاصرة، نظرًا لأهميتها في تعزيز قدرة العاملين على إنتاج أفكار جديدة وتحويلها إلى ممارسات عملية تسهم في تحسين الأداء وتحقيق التميز التنظيمي.

ويرى العريقي (2017) أن تنمية القدرات الابتكارية هي عملية منظمة تستهدف تطوير معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم الفكرية والسلوكية، بما يمكنهم من ابتكار أساليب وأفكار جديدة تسهم في معالجة المشكلات ورفع مستوى الأداء داخل المنظمة.

كما أوضح أبو النصر (2012) أن هذا المفهوم يشير إلى مجموعة البرامج والجهود التي تهدف إلى تنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد، وتعزيز قدرتهم على الابتكار والتجديد، وذلك من خلال تهيئة بيئة عمل محفزة وداعمة للإبداع.

ويذهب السلمي (2018) إلى أن تنمية القدرات الابتكارية تمثل عملية مستمرة تهدف إلى ترسيخ التفكير غير التقليدي وتشجيع العاملين على طرح أفكار ومقترحات جديدة يمكن أن تسهم في تطوير المنتجات والخدمات والعمليات التنظيمية.

في حين عرفها الشمري (2020) بأنها مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تتبناها المنظمة لتطوير قدرات العاملين على الإبداع والابتكار، من خلال التدريب، والتعلم المستمر، والتمكين، وتحفيزهم على المشاركة في تقديم الحلول والأفكار الجديدة.

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف تنمية القدرات الابتكارية إجرائيًا بأنها عملية منظمة لتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات الإبداعية لدى العاملين عبر مجموعة من الممارسات والبرامج التنظيمية التي تمكنهم من توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها بما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

■ النظريات

1. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تُعد نظرية رأس المال البشري من أهم النظريات التي تفسر تنمية القدرات الابتكارية، إذ تنطلق من فكرة أن ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وخبرات يمثل أصلًا يمكن الاستثمار فيه لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة. ووفقًا لهذه النظرية، فإن تطوير القدرات الابتكارية يتحقق من خلال الاهتمام بالتدريب، والتطوير، والتعليم المستمر، بما يمكن العاملين من اكتساب معارف جديدة وصقل قدراتهم على الإبداع والابتكار (العتيبي، 2021).

2. نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

تركز هذه النظرية على أن الابتكار يرتبط بقدرة المنظمة على التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين أفرادها. كما تؤكد أن بيئة العمل التي تشجع على التعلم وتشارك الخبرات تسهم في تعزيز القدرات الابتكارية للعاملين، وتزيد من قدرتهم على إنتاج أفكار جديدة والتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية (المطيري، 2020).

3. نظرية الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity Theory)

توضح هذه النظرية أن تنمية القدرات الابتكارية تنتج عن تفاعل عوامل فردية وتنظيمية متعددة، مثل المعرفة والخبرة والدافعية، إلى جانب وجود ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع. كما ترى أن توفير بيئة عمل تتسم بالمشاركة والاستقلالية وتحفز التفكير الخلاق يساعد على تنمية القدرات الابتكارية وتحويل الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية (الحربي، 2019).

4. نظرية إدارة المعرفة (Knowledge Management Theory)

تؤكد هذه النظرية أن المعرفة تمثل المورد الرئيس للابتكار في المنظمات الحديثة. فعملية جمع المعرفة وتخزينها وتبادلها وتطبيقها تساعد العاملين على تطوير أفكار جديدة وتحسين العمليات والخدمات. ومن ثم فإن تنمية القدرات الابتكارية ترتبط بمدى قدرة المنظمة على إدارة المعرفة وتوظيفها بكفاءة (الزهراني، 2022).

5. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

ترى هذه النظرية أن القدرات الابتكارية تمثل موردًا استراتيجيًا يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما تؤكد أن المنظمات التي تستثمر في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم الإبداعية

تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بغيرها من المنظمات (بن عطاء الله وشرقي، 2022).

ومن خلال هذه النظريات يتضح أن تنمية القدرات الابتكارية لا ترتبط بالفرد وحده، بل تتأثر كذلك ببيئة العمل، والتعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، والاستثمار في رأس المال البشري، وهو ما يبرز أهمية دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم الابتكار لدى العاملين.

■ التطورات:

مر مفهوم تنمية القدرات الابتكارية بتحويلات واضحة خلال العقود الماضية، بفعل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي شهدتها العالم. وقد انتقل الاهتمام بالابتكار من كونه سمة فردية تخص بعض الأشخاص إلى كونه عملية تنظيمية واستراتيجية تهدف المؤسسات إلى تنميتها واستثمارها لتحقيق التميز والمنافسة.

وفي البداية، كان الابتكار يفهم بوصفه قدرة فطرية فردية ترتبط بسمات مثل الذكاء والخيال والقدرة على التفكير بخلاف المألوف. وعليه، ركزت الدراسات المبكرة على الخصائص الشخصية للمبدعين وطرق تعزيز مهارات التفكير الإبداعي لديهم (أبو النصر، 2012).

ومع تطور الفكر الإداري، اتسع المفهوم ليشمل البيئة التنظيمية وأثرها في تحفيز الإبداع. وأصبحت المؤسسات تركز على توفير بيئة محفزة للابتكار من خلال تمكين العاملين، وتحفيزهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، مما يدل على أن الابتكار لا ينبع من الفرد فقط، بل يتأثر بالظروف التنظيمية المحيطة (العلاق، 2016).

وفي ظل اقتصاد المعرفة، تحول المفهوم ليرتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، حيث أفادت المؤسسات أن المعرفة والخبرات المتجمعة تمثل أساساً لإنتاج أفكار جديدة، وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات. ومن ثم أصبحت برامج التدريب والتطوير والتعلم المستمر أدوات أساسية لتنمية القدرات الابتكارية للعاملين (الساعدي، 2020).

وفي المرحلة الحالية، أصبح المفهوم جزءاً من الاستراتيجيات التنظيمية المتطورة، حيث تسعى المؤسسات إلى بناء ثقافة ابتكارية مستدامة تعتمد على إدارة المواهب، والتحول الرقمي، والعمل الجماعي، وتبادل المعرفة. ويهدف هذا الاتجاه إلى تعزيز قدرة العاملين على الإبداع والتجديد

والتعامل مع التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال الحديثة (الزهراني، 2022؛ زحراح، 2024).

ويتضح من هذا المسار التطوري أن تنمية القدرات الابتكارية لم تعد مجرد تطوير مهارات فردية، بل أصبحت عملية استراتيجية متكاملة تشمل الفرد والتنظيم والبيئة المعرفية، بهدف تحقيق الإبداع والتميز المؤسسي.

2.4. العلاقة بين أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الابتكارية:

تُعتبر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أحد المحركات الأساسية لتنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين، حيث تجاوز دور إدارة الموارد البشرية المهام الإجرائية التقليدية مثل التوظيف والأجور، ليتحول إلى دور استراتيجي يهدف إلى استثمار وتطوير رأس المال البشري بما يعزز الإبداع والابتكار والميزة التنافسية المستدامة. وهذا التوجه يستند إلى أن القدرات الابتكارية لا تنشأ بشكل تلقائي، بل تتطور في بيئة تنظيمية تدعم التعلم والتطوير وتمنح العاملين الفرصة لتوظيف معارفهم وخبراتهم في إنتاج أفكار جديدة وتحويلها إلى ممارسات ذات قيمة (بن عطاء الله وشرقي، 2022).

وتبدأ هذه العلاقة من مرحلة الاستقطاب والاختيار، حيث تسعى المؤسسات إلى انتقاء الأفراد الذين يمتلكون مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشكلات والقبول بالتعلم والتجديد. ويعتبر اختيار الكفاءات المناسبة الخطوة الأولى لبناء قاعدة بشرية قادرة على الابتكار وتطوير الأداء. وكلما ارتبطت سياسات الاستقطاب بمعايير الكفاءة والتميز والإبداع، تحسّنت فرص المنظمة في تشكيل رأس مال بشري ي *possess* قدرات ابتكارية عالية (موساوي، 2002).

كما تعد استراتيجيات التدريب والتطوير رابطة رئيسية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الابتكارية. فالتدريب لا يهدف فقط لتنمية المهارات التقنية، بل يساهم في توسيع آفاق العاملين وتحسين قدراتهم على التفكير التحليلي والإبداعي، بما يشمل تطوير مهارات حل المشكلة واتخاذ القرار. كما تمنح برامج التطوير المهني والتعلم المستمر العاملين القدرة على مواكبة المتغيرات العلمية والتكنولوجية، مما ينعكس إيجاباً على إنتاج أفكار وأساليب عمل مبتكرة (الزهراني، 2022).

ومن جهة أخرى، تلعب استراتيجيات تقييم الأداء دورًا فعليًا في تعزيز السلوك الابتكاري عبر إدراج معايير الإبداع والابتكار ضمن مؤشرات التقييم. وعندما يلاحظ العاملون أن المنظمة تقدر المبادرات الإبداعية وتكافئها، يشعرون بالحافز لتقديم أفكار جديدة وتطوير أساليب العمل. كما يسهم التقييم المستمر في رصد الاحتياجات التدريبية وتوجيه جهود التطوير نحو المجالات التي تعزز القدرات الابتكارية (بوحفص، 2019).

وتتجلى أهمية استراتيجيات الحوافز والتعويضات في دعم الابتكار من خلال تقديم مكافآت مادية ومعنوية مرتبطة بالأفكار الإبداعية والإنجازات الابتكارية. فإشعار العاملين بأن جهودهم محل تقدير يدفعهم لتقديم مقترحات جديدة وتبني أساليب عمل مبتكرة. إضافة إلى ذلك، تعزز الحوافز الدافعية الداخلية وتُشجع على المخاطرة المحسوبة والتجريب والبحث عن حلول غير تقليدية (العنزي والساعدي، 2007).

وفي الإطار ذاته، تساهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار من خلال تعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين، وتشجيع تبادل المعرفة. وتُعد الثقافة التنظيمية عاملاً محوريًا في تنمية القدرات الابتكارية، حيث تمنح بيئة العمل المتسمة بالثقة والانفتاح والتعاون العاملين مساحة أكبر للتعبير عن أفكارهم وتجربة أساليب جديدة دون خوف من الفشل أو النقد. وبالتالي، تؤدي إدارة الموارد البشرية دورًا مركزيًا في ترسيخ هذه الثقافة عبر سياساتها وممارساتها المتنوعة (زحراح، 2024).

كذلك، ترتبط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة بإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، حيث تعمل على تسهيل عمليات اكتساب المعرفة وتخزينها ومشاركتها بين العاملين، وهو ما يُعتبر أساسًا لتوليد الأفكار الجديدة وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات. فكلما تحسّنت قدرة المنظمة على إدارة المعرفة وتوظيفها بكفاءة، زاد إمكانية العاملين على الابتكار والتميز في الأداء (مقادم، 2020).

وبناء على ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الابتكارية علاقة تكاملية ذات تأثير مباشر، حيث تساهم استراتيجيات الموارد البشرية - عبر الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتحفيز والتمكين - في خلق بيئة محفزة للإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. وبالتالي، أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر إلى

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بوصفها مدخلًا أساسيًا لتعزيز الابتكار وتحقيق الاستدامة والتميز في بيئة الأعمال الحديثة.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين. حيث تم تناول مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مع توضيح أبرز أبعادها التي تشمل التوظيف، والتكوين والتطوير، والتعويض، إلى جانب عرض أهم النظريات التي تناولتها وفسّرت دورها داخل المنظمات. كما تم التطرق إلى مفهوم تنمية القدرات الابتكارية، وبيان أهم مقوماتها، إضافة إلى عرض النظريات ذات الصلة، مع إبراز طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

كما تضمن الفصل مراجعة لعدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع تحليل نتائجها وبيان أوجه التشابه والاختلاف بينها، الأمر الذي ساعد في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. وقد بينت هذه الدراسات أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمثل عاملاً مؤثراً في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين، من خلال ما تتضمنه من سياسات وممارسات تدعم التدريب والتطوير والتحفيز واستقطاب الكفاءات.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن تنمية القدرات الابتكارية تمثل مطلباً أساسياً للمنظمات المعاصرة التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي، وأن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تُعد من أبرز المداخل الإدارية الداعمة لهذا التوجه.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إطاراً متكاملًا من الخطط والسياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة لتنظيم وإدارة رأس مالها البشري بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية. وتشمل هذه الاستراتيجيات عمليات استقطاب الكفاءات، وتنميتها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها، بما يدعم رفع مستوى الأداء ويعزز الميزة التنافسية للمنظمة (أبو النصر، 2021).

وفي سياق هذه الدراسة، يقصد بها إجراءات مجموعة الممارسات التي تنفذها شركة سابق في مجالات التوظيف، والتدريب، والتطوير، والتعويض، بهدف تعزيز القدرات الابتكارية لدى العاملين.

ثانياً: النظريات المرتبطة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1- نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تُعد نظرية رأس المال البشري من أبرز الأطر النظرية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، إذ تنظر إلى العاملين بوصفهم مورداً استراتيجياً ذا قيمة عالية. وتؤكد أن توجيه الاستثمار نحو تنمية مهاراتهم ومعارفهم من خلال التدريب والتطوير يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء التنظيمي. كما تشير إلى أن المنظمات التي تعطي أولوية لتطوير مواردها البشرية تتمتع بدرجات أعلى من الكفاءة والقدرة على الابتكار مقارنة بغيرها (درة والصباغ، 2021).

2- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

تستند هذه النظرية إلى فكرة أن مصادر القوة التنافسية للمنظمة تنبع من مواردها الداخلية، وعلى رأسها الموارد البشرية. إذ إن امتلاك العاملين لمزيج متميز من المهارات والخبرات والمعرفة يتيح للمنظمة التفوق على المنافسين وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية تبني ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستفادة من هذه الموارد (الطائي، 2021).

3- النظرية السلوكية في إدارة الموارد البشرية (Behavioral Theory)

ترتكز النظرية السلوكية على أن سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور مباشر في تشكيل سلوكيات العاملين واتجاهاتهم داخل بيئة العمل. فمن خلال اختيار العاملين المناسبين، وتقديم برامج تدريبية فعالة، وتطبيق أنظمة تحفيز وتعويض عادلة، يمكن توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتعزيز مستويات الأداء والإبداع والابتكار (الهيبي، 2020).

رابعاً: مقومات تنمية القدرات الابتكارية

يتطلب تعزيز القدرات الابتكارية لدى العاملين توافر مجموعة من العوامل الأساسية التي تدعم الإبداع وتنمي التفكير الابتكاري داخل المنظمة، ومن أبرز هذه العوامل ما يأتي:

1. التدريب والتطوير المستمر.
2. بيئة عمل محفزة على الابتكار.
3. الحوافز والمكافآت.
4. التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار.
5. توافر المعرفة وتبادلها.
6. دعم الإدارة العليا.

خامساً: الربط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الابتكارية

ترتبط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بعلاقة وثيقة مع تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين، إذ تساهم ممارسات مثل الاستقطاب والتدريب والتطوير وأنظمة التعويض في جذب الكفاءات وتنمية مهاراتها وتحفيزها على طرح الأفكار الجديدة. كما تعمل هذه الاستراتيجيات على إيجاد بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع، وتشجع العاملين على المشاركة الفاعلة والابتكار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تنمية قدراتهم الابتكارية، ويرتقي بمستوى الأداء التنظيمي، ويدعم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

سادسا: الإطار المفاهيمي للدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يربط بين:

- **المتغير المستقل:** استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (بأبعادها الثلاثة: استراتيجية التوظيف، استراتيجية التكوين والتطوير ، استراتيجية التعويض).
- **المتغير التابع:** تنمية القدرات الابتكارية.

يتم تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال أدوات كمية (استبيان) وتحليل احصائي لاختبار الفرضيات الموضوعية.

المنهجية وطرق البحث:

اولا: منهج البحث

نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المهج الأنسب لبحوث العلوم الإدارية والاجتماعية لي تهدف إلى تحليل الظواهر كما هي في الواقع، واستخلاص العلاقات القائمة بين المتغيرات. وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه يسمح للباحث بتوصيف الظاهرة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الابتكارية)، ثم تحليل البيانات واختبار الفرضيات الإحصائية المتعلقة بالعلاقة بينهما.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، نظرا لما توفره من سهولة التوزيع، والسرعة في جمع المعلومات، وملاءمتها للتحليل الكمي.

وقد صممت الاستبانة على أساس الادبيات السابقة، واشتملت على:

- محور لقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التوظيف – استراتيجية التكوين والتطوير – استراتيجية التعويض).
- محور لقياس تنمية القدرات الابتكارية.

تم التأكد من صدق وثبات الأداة باستخدام أساليب إحصائية (مثل معامل كرونباخ ألفا لاختبار الثبات)، كما تم عرضها على مجموعة من الخبراء للتحقق من الصدق الظاهري والمحتوى.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة سابك بمدينة الخبر في المملكة العربية السعودية، ، وذلك بوصفهم الفئة المعنية بتقديم البيانات المرتبطة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستوى تنمية القدرات الابتكارية داخل الشركة.

نظراً لاتساع حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها، سيتم الاعتماد على عينة عشوائية من موظفي شركة سابك بمدينة الخبر لتمثيل هذا المجتمع. وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كرجسي ومورجان (Krejcie & Morgan)، بما يحقق تمثيلاً ملائماً للمجتمع ويتيح تعميم النتائج بدرجة مناسبة من الدقة والموثوقية الإحصائية.

رابعاً: طرق تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تخدم أهداف الدراسة، ومن أبرزها:

• الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة.

• اختبار صدق وثبات الاستبانة (كرونباخ ألفا).

• اختبار الفرضيات باستخدام:

• تحليل الارتباط (ارتباط بيرسون) لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات.

• الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (تحليل الانحدار) لقياس تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابتكارية.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات وهي الاستبانة (Questionnaire) ، التي تم إعدادها وتصميمها بما يتناسب مع الأهداف والفرضيات الدراسية، واستناداً الأدبيات إلى العلمية والنماذج المعتمدة في دراسات سابقة تناولت متغيري: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الابتكارية.

أولاً: بناء الاستبانة

تم تصميم الاستبانة لتغطي محورين رئيسيين، وفقاً لما يلي:

1. محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل):

← يشمل هذا المحور (3) أبعاد رئيسية كما وردت في النموذج النظري:

- استراتيجية التوظيف.
- استراتيجية التكوين والتطوير.
- استراتيجية التعويض.

2. محور تنمية القدرات الابتكارية (المتغير التابع)

ثانياً: نوع الأسئلة

جاءت بنود الاستبانة بصيغة عبارات مغلقة تقيس الاتجاهات، وتم استخدام مقياس ليكرت

الثلاثي لقياس درجة استجابة المشاركين، وفق التدرج التالي:

1. موافق

2. محايد

3. غير موافق

تم ترميز الإجابات عددياً لتحليلها إحصائياً لاحقاً باستخدام البرامج التحليلية.

ثالثاً: صدق وثبات والاداة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛ للتأكد من الصدق الظاهري والمحتوى، وإجراء التعديلات اللازمة على العبارات.

تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) بعد تطبيقها مبدئياً على عينة استطلاعية، وتجاوزت القيم المقبول إحصائياً (0.70 فاعلي) مما يشير إلى درجة ثبات جيدة.

رابعاً: إجراءات تطبيق الأداة

- تم تحويل الاستبانة إلى نموذج إلكتروني باستخدام نماذج جوجل.
- تم توزيعها إلكترونياً على عينة من موظفي شركة سابك بمدينة الخبر.
- تم التأكيد على السرية والخصوصية وأن البيانات تستخدم لأغراض بحثية فقط

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: شركة سابك بمدينة الخبر.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني لعام 2026.
- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الابتكارية دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو دية، محمد عبد الفتاح. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع والابتكار التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 155-178.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2012). تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الأفراد والمنظمات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2022). إدارة الموارد البشرية الحديثة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو رقاب، م. س. أ.، & صالح، س. م. ص. م. (2024). استراتيجيات تنمية الموارد البشرية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 4(9).
- أحمد، أ. إ. (2019). تطور أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية، 7(14)، 109-127.
- الحريري، ر. (2020). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر. عمان: دار الفكر.
- الحراحشة، محمد أحمد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين. المجلة العربية للإدارة، 42(1)، 87-110.
- الحربي، ع. م. (2019). الإبداع التنظيمي وأثره في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 11(2)، 88-105.
- الزعبي، محمد فالح. (2019). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري العلمية.
- الزهراني، ناصر عوض. (2022). استراتيجية مقترحة لتطوير الموارد البشرية في ضوء إدارة الكفاءات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(31)، 112-134.
- الساعدي، مؤيد. (2020). إدارة المعرفة ودورها في تنمية القدرات الابتكارية للعاملين. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 13(2)، 45-63.
- السلمي، علي محمد. (2018). إدارة الإبداع والابتكار. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- السلمي، علي محمد. (2021). إدارة الابتكار والتطوير التنظيمي. القاهرة: دار غريب.
- شركة سابك. (2024). التقرير السنوي 2024. الرياض: الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

- الشمري، فهد بن عبد الله. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في دعم الإبداع والابتكار التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 29(1)، 67-92.
- الشمري، محمد ع. (2020). دور القيادة الإبداعية في تنمية القدرات الابتكارية للعاملين. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 115-134.
- الطائي، يوسف حليم. (2021). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العتيبي، سعد عايض. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 115-138.
- العتيبي، س. ع. (2021). رأس المال البشري ودوره في تعزيز الابتكار التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، 41(1)، 57-78.
- العراقي، ع. أ. (2017). تنمية القدرات الابتكارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 9(1)، 55-72.
- العلاق، بشير عباس. (2016). الإبداع والابتكار الإداري. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العواملة، نائل عبد الحافظ. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(3)، 421-445.
- العنزي، س. ع. ح. & الساعدي، م. (2007). فلسفة استراتيجية الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13(45)، 1-20.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2020). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- بلقاضي، م. (2020). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ورأس المال البشري: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 11(1).
- بن عطاء الله، ب. & شرقي، م. (2022). التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال العوامل الموقفية حسب نموذج هارفارد. مجلة الواحات للبحوث والدراسات.
- بن سيدي أحمد، & سعاد. (2024). دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية (رسالة دكتوراه).
- بوحفص، ع. القادر. (2019). دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي. مجلة الباحث الاقتصادي، 7(2)، 233-248.

- بدران مرسى حسنين بدران، آية، عزمي ذكي، أحمد، & مصطفى الباز. (2025). أثر تنمية القدرات الابتكارية على إعداد قادة المستقبل. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 16(3)، 2159-2177.
- درة، عبد الباري إبراهيم، & الصباغ، زهير نعيم. (2021). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار وائل للنشر.
- رفيق عبده محمد الشرماني، & عبده أحمد علي العامري. (2025). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(6)، 145-180.
- ريم حمدان، ماجد الرحاحلة، سكينه القعايدة، & مرام الشرماني. (2024). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التسويق المستدام. Al-Balqa Journal، 27(SE)، 248-266.
- سالم صالح فضل، رنا، & علوي أمزربه. (2025). أثر استراتيجيات الموارد البشرية المتقدمة على الإنتاجية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 16(2)، 2702-2726.
- سمية صديق. (2023). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالمصارف السودانية. مجلة ابن خلدون، 3(8).
- سملاي، ي. (2018). تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 11(2).
- موساوي، ز. (2002). الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. مجلة الباحث، 1(1)، 94-101.
- مقدم، و. (2020). النماذج النظرية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. Advanced Research Journal، 1(1)، 151-.
- نبيل إبراهيم النحاس. (2022). تنمية القدرات الابتكارية لتحسين أداء نظم الإنتاج. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 52(4)، 141-186.