

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والقدرات الإبداعية للعاملين في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت

أ.د/ امجد حامد عبد الرازق عمارة*
خالد سعد نايف الخالدي**

* أ.د/ امجد حامد عمارة: أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة - جامعة المنوفية ، وله اهتمامات بحثية في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال والتمويل

E-mail: amgadamara63@yahoo.com

** خالد سعد نايف الخالدي :باحث دكتوراه في ادارة الاعمال – كلية التجارة جامعة المنوفية

E-mail: kkk.71@hotmail.com

ملخص البحث

يسعى هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والقدرات الإبداعية للعاملين في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها توافر أبعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الوزارة محل الدراسة والمتمثلة في استراتيجية: تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتعويض ومكافأة الموارد البشرية. كما توصلت الدراسة إلى توافر أبعاد القدرات الإبداعية في الوزارة محل الدراسة والمتمثلة في تنمية الأفراد ومشاركتهم، والإبداع والتعلم، والسلامة والصحة المهنية. وأخيراً توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها وبين القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت.

Abstract

This Research seeks to identify the Relationship between Strategic Human Resources Management and the Creative Capabilities of Employees in the Ministry of Electricity and Water in the State of Kuwait. The Research reached a set of results, the most important of which is the availability of Strategic Human Resources Management dimensions in the ministry under study, which are represented in the Strategy: Human Resource Planning, Human Resource Recruitment, Training and development of Human Resources, and Compensation and reward for Human Resources. The Study also found the availability of dimensions of Creative Capabilities in the Ministry under study, which are represented in the development and participation of individuals, creativity and learning, and occupational safety and health. Finally, the study concluded that there is a positive moral relationship between Human Resources Management in all its dimensions and the Creative Abilities of Employees of the Ministry of Electricity and Water in the State of Kuwait.

Keywords: Strategic Human Resources Management, Creative Capabilities of Employees, Ministry of Electricity and Water in the State of Kuwait.

مقدمة:

في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية والإقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية (حسن، ٢٠٠٢). مما أدى إلى الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية بعدما أن كان هذا الإهتمام منحصراً على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه "قسم إدارة الأفراد" (شاندر، ٢٠٠٢).

وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية أصبحت من الاتجاهات الحديثة داخل المنظمات، حيث تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الاستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية، إذ تقوم فلسفة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن المنظمة تحاول إقامة بناء استراتيجي للموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها، وتحاول المنظمة التوفيق بين التحديات (الخارجية والداخلية) والموارد البشرية، التي تملكها للتكيف مع التغيرات البيئية، والتوافق بين إدارة الموارد البشرية وعوامل التغيير المحيطة بالمنظمة (Becker and Huselid, 2006). وفي ضوء ما سبق يسعى البحث الحالي إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والقدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة :**١. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية :**

تشير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على تحقيق غايتها وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي (السلي، ٢٠٠١) :

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.

- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية .
- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

ولهذا فالاستراتيجية العامة للموارد البشرية تتبع منها استراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كمايلي (Caliskhan, 2010) :

- استراتيجية إستقطاب وتكوين الموارد البشرية : والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الإقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الإحتياجات منها.
- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية : وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه إتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.
- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية : وهذه الاستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغربية.
- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : من أجل معرفة مدى إتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الإستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

٢. القدرات الإبداعية :

تُعرف القدرات الإبداعية على أنها : " العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو الجماعة أو المنشأة أو الصناعة أو المجتمع (الطيبي، ٢٠٠١)، كما تعرف بأنها عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أنّ الإبداع ناتج من تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون (Gustavo, 2017) .

وسوف يقوم الباحث باستعراض دراسات سابقة خاصة بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ثم دراسات سابقة خاصة بالقدرات الإبداعية ثم دراسات ربطت بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والقدرات الإبداعية كما يأتي:

١. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل وهو إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية :

هدفت دراسة (Adil and Burcu , 2021) التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في ممارسات حوكمة الشركات من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من التقارير السنوية المنشورة على المواقع الإلكترونية للشركات والمؤسسات والمنظمات، وتم إجراء التحليل باستخدام بيانات عينة من ١٥ شركة ، وتم التوصل إلى أن إدارة الموارد البشرية فعالة ، وأهم متغير هو سياسة تصميم الوظائف له تأثير على الحوكمة وتطبيقها .

وفي دراسة (فوزى ، ٢٠٢٢) والتي هدفت إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاختيار الدقيق ، التدريب ، نظم الأجور ، تقييم الأداء ، ونظم مشاركة العاملين) على تحسين مقومات البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري ، مع تحديد مدى توسط مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة والتي تتمثل في (الرؤية المشتركة ، والتنوع التنظيمي)، حيث طبقت الدراسة على عينة من الفنادق التي تعمل في مصر بمحافظتي القاهرة والجيزة وشملت (٦٣) فندقاً. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بقيمة بلغت ٧٢% ، وكذلك بتأثير غير مباشر على البراعة التنظيمية وعن طريق توسط الثقافة التنظيمية بقيمة بلغت ٢٢%، كما أظهرت النتائج توسط جزئي للثقافة التنظيمية للعلاقة، كما أكدت النتائج وجود تأثير مباشر وقوي للبراعة التنظيمية والأداء الإبتكاري بقيمة بلغت ٦٣% ، وفي ضوء تلك النتائج تم صياغة عدداً من التوصيات التي تشير جميعها إلى أهمية بناء نظم أداء عالية اعتماداً على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصناعة الفندق.

وسعت دراسة (Backer,2017) إلى الكشف عن العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات في كينيا. وقد شملت الدراسة مديري الموارد البشرية في (٥٠) شركة، واستنتجت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية (التدريب، والتطوير، ونظام المكافآت والتعويض) وبين الأداء التنظيمي، في حين كانت العلاقة غير مباشرة مع التحفيز.

وركزت دراسة (Huselid et al, 2016) على التعرف على القضايا الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في قطاع الاتصالات في باكستان، وشملت عينة الدراسة (١٢) مديراً في خمس شركات. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تعد من الأركان المهمة في المنظمات، وأنها ذات دور مهم في تعظيم الأرباح للمنظمة. كما توصلت الدراسة إلى أنه من المهم تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع رؤية المنظمة وأهدافها، وكذلك وجدت الدراسة أن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية التي تتسم بالالتزام تتوفر فيها علاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

وأشارت دراسة (Adil,2015) إلى التعرف على تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الثمانية والأولويات التنافسية "التكلفة، والجودة، والتسليم والمرونة" على أداء التصنيع في كراتشي، والتحقق من صحة نظرية التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعملية التصنيع، ومنظور الاستثمار لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على وجه الخصوص، وبناء النماذج الهيكلية وقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأولويات التنافسية "التكلفة، والجودة، والتسليم والمرونة". وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الثمانية تؤكد في مجموعها نموذجاً جيداً جداً لائقاً بين النظرية والعينة المسحوبة.

٢. الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع وهو القدرات الإبداعية للعاملين :

هدفت دراسة (أحمد ، ٢٠٢١) إلى التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة التقنية الوسطى، فضلاً عن تحديد دور التخطيط الاستراتيجي وأبعاده الفرعية المتمثلة بـ(الرؤية والرسالة والأهداف، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين في الجامعة المبحوثة. ولغرض تطبيق نموذج البحث، فقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الاستطلاعي من خلال استخدام استمارة الاستبانة التي تم توزيعها إلكترونياً على عينة عشوائية بواقع (٦٠) فرد من مدرسين وموظفين عاملين في الجامعة التقنية الوسطى. واستخدمت الباحثة في إجراء الجانب التطبيقي للبحث عدداً من الأساليب الإحصائية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار البسيط، والانحدار المتعدد). واختتم البحث بعدد من النتائج والتوصيات التي تمثلت بضرورة انتهاز الجامعة أساليب التخطيط الاستراتيجي نظراً لما له دور كبير في تعزيز القدرات الإبداعية، كما يمكنها من رصد وتوظيف الموارد المتاحة لها وصولاً

إلى تحقيق أهدافها المنشودة، فضلاً عن ضرورة تخصيص موازنات مالية خاصة هادفة نحو دعم القدرات الإبداعية للعاملين من أجل الحصول على الميزة التنافسية قياساً بالجامعات الأخرى.

وفي دراسة (أحمد، ٢٠٢٠) والتي قامت بمحاولة إثبات العلاقة بين التنمية المستدامة لرأس المال الفكري في المنظمات، وزيادة القدرات الإبداعية لموظفي هذه المنظمات، ومعرفة فيما لو كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) = في القدرات الإبداعية لدى العاملين بالجهاز القومي لتنظيم الاتصالات راجعة لتوافر عناصر التنمية المستدامة لرأس المال الفكري أم لا. وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، حيث تم تصميم استبانة من ٤٠ سؤالاً، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية يبلغ عددها (١١٨) موظفاً، يمثلون مدراء ورؤساء أقسام ومشرفين وفنيين وعمال بمختلف مواقع وإدارات الجهاز. وقد كشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين لعناصر متغير تنمية رأس المال الفكري كان إيجابياً، كما أن تقييم العاملين لمحور القدرات الإبداعية بكافة أبعاده كانت أيضاً إيجابية، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) = فأقل بين أبعاد تنمية رأس المال الفكري مجتمعة ومنفردة والقدرات الإبداعية.

كما أشارت دراسة (Scott and Bruce, 2017) إلى الكشف عن السلوك الإبداعي لدى العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي: أن درجة السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة مرتفع، وأن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي بالإضافة إلى أن القيادة ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور، ومرحلة الحياة الوظيفية، والأسلوب النظامي لحل المشاكل، كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي، كما أن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع، وأن العاملين الذين يقدمون حلولاً نظامية للمشاكل يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الإبداعي، فليس من الضروري أن تكون لديهم قدرة فطرية لذلك .

وهدفت دراسة (Natalia, 2015) إلى التعرف على القدرات الإبداعية للمدرسين والطلاب للبحث عن درجة تطور مكونات الإبداع الفردي. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها فيما

يلي: وجود قدرات إبداعية لدى الخريجين بدرجات متفاوتة، كما أن كلية المعلمين تخرج أشخاص مبدعين في المستوى المتوسط وعلى مستوى عال من الصفات البيروقراطية.

٣. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والقدرات الإبداعية للعاملين :

سعت دراسة (اللافي، ٢٠١٨) إلى تحديد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الإبداع لدى العاملين في شركة الإتصالات زين العاملة في الأردن والتعرف على الفروق في مستويات الإبداع لدى هؤلاء العاملين تبعاً لإختلاف خصائصهم الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود مستوى متوسط من مدى ممارسة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى متوسط من الإبداع لدى العاملين في شركة زين، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للدور الاستراتيجي للموارد البشرية (التخطيط، والاستقطاب، الاختيار والتعيين) على الإبداع لدى العاملين في شركة زين العاملة في الأردن.

وقامت دراسة (الحصينان، ٢٠١٨) بهدف التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري بوزارة الأشغال الكويتية من خلال التطبيق على جميع العاملين بالوزارة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أنه جاء في المرتبة الأولى تخطيط الموارد البشرية، والمرتبة الثانية ممارسة تقييم الأداء، والمرتبة الثالثة التعويضات، والمرتبة الرابعة التوظيف، والمرتبة الأخيرة التدريب.

وأشارت دراسة (عبد الحليم، ٢٠١٤) إلى التعرف على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الإبداع لدى العاملين في هيئة البريد المصري مع الوقوف على نقاط الضعف داخل منظومة الموارد البشرية بهيئة البريد المصرية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، أن تصميم استراتيجية الموارد البشرية (رؤية، ورسالة، وأهداف) داخل الهيئة يحتاج إلى إعادة النظر واهتمام من قبل المسؤولين عن إدارة الهيئة ومشاركة فعالة لجميع العاملين بالهيئة في وضع رؤية ورسالة تتسق وأنشطة الهيئة. كما تبين من تحليل البعد الخاص بتوصيف الوظائف أن الهيكل التنظيمي للهيئة ما زال لا يستطيع تلبية مطالب وطموحات العاملين بالهيئة ويحتاج إلى إعادة تنظيم من جانب الهيئة لعمل توصيف وظيفي فعال يتواءم مع تطور الأعمال.

وهدفت دراسة (Saa-Perez, & Diaz-Diaz, 2011) إلى تحليل أثر إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في جزر الكناري من خلال تحديد العوامل الداخلية المرتبطة بأداء إدارة الموارد

البشرية. وكان من نتائجها وجود أثر إيجابي للالتزام المرتفع الذي تتمتع به إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة على زيادة القدرة الإبداعية للعاملين بالإضافة إلى وجود خطة رسمية لإدارة الموارد البشرية من أجل زيادة الإبداع التنظيمي .

وأشارت دراسة (Ling and Nasurdin, 2010) إلى فحص العلاقة التي تربط بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تمثلت في (الاستقطاب، والمكافأة والتعويض، وتقييم الأداء، والتدريب، وإدارة المسار الوظيفي) وبين الإبداع التنظيمي بالتطبيق على (٦٧) شركة ماليزية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من ممارستي التدريب وتقييم الأداء والإبداع التنظيمي، في حين لم يكن هناك علاقة بين ممارستي الاستقطاب ونظم المكافأة والتعويض والإبداع التنظيمي في الشركات قيد الدراسة.

وفي ضوء مراجعة نتائج الدراسات السابقة فقد توصل الباحثان إلى أن أهم الاختلافات (الفجوة البحثية) بين الدراسات السابقة وبين الدراسة التي يقوم بها الباحث تتمثل فيما يأتي:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ومنها دراسة (Backer,2017)، (سملاي، ٢٠١٧،) ودراسة (العريمي، ٢٠١٧،) و(Huselid et al, 2016)، (العصيمي، ٢٠١٦،) التي أشارت إلى وجود العديد من الممارسات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ومنها(الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، ونظام التعويض والحوافز).
- كما اتفقت مع دراسات (Scott and Bruce,2017) ، (Natalia,2015)، (بحر، وتوفيق، ٢٠١٠) إلى وجود قائمة من المحددات للقدرة الإبداعية .
- عدم وجود دراسة سابقة -حسب حدود علم الباحث- في البيئة الكويتية التي ربطت بين دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، حيث جاءت عينة الدراسة شاملة لجميع المستويات الإدارية بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت مما أضغى على الدراسة قدراً من الموضوعية والدقة في النتائج.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة، وصياغة مشكلة الدراسة الحالية وصياغة التساؤلات، وصياغة الفروض والأهداف للدراسة الحالية والأساليب الإحصائية المستخدمة .
- المساعدة على وضع تصور مبدئي للعلاقة بين متغيرات الدراسة .

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية:

تم الاعتماد في الدراسة الاستطلاعية على أسلوبيين من أجل زيادة المعرفة بمشكلة البحث وأبعادها وكذلك بناء الفروض الخاصة بالبحث، على النحو الآتي:

١. الدراسة المكتبية:

هدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث والتي تتمثل في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والقدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت. واعتمد الباحث على المنشورات الاحصائية والمقالات والدوريات.

٢. المقابلات الشخصية:

تم اجراء المقابلات الشخصية في الفترة الزمنية من ٢٠١٧/١٢/١١٥ إلى ٢٠١٧/١٢/٢٠ مع الوكيل المساعد للشؤون الإدارية ومدير إدارة شؤون العاملين، ومراقب المتابعة والتطوير، ورئيس قسم المتابعة والتطوير، والوكيل المساعد للتخطيط والتدريب، ومدير إدارة التطوير الإداري والتدريب، ومراقب التطوير الإداري، ومراقب التدريب، ورئيس قسم التطوير، ورئيس قسم التدريب، ورئيس قسم النظم ووصف الوظائف. وساعد الباحث في ذلك مجال عمله في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت. ومن أهم النقاط التي تم معرفتها :

- مدى الإلمام بمفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الوزارة محل الدراسة؟
- مدى الإلمام بالقدرات الإبداعية للعاملين في الوزارة محل الدراسة؟
- مؤشرات القدرات الإبداعية بالوزارة؟

وفي ضوء البيانات الثانوية ونتائج المقابلة الشخصية، تمكّن الباحث من إنهاء الدراسة الاستطلاعية وسرد أهم نتائجها على النحو الآتي:

❖ تفاوت إدراكات المسؤولين حول مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث أن الإدارة العليا بالوزارة تسعى إلى إتباع السياسات والإجراءات المتعارف عليها في الموارد البشرية التقليدية من تصميم الوظائف وتخطيط القوي العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء، ومنها على سبيل المثال أنه وفقاً لقرار رقم (٢٥/٢٠٠٦) بشأن شروط شغل الوظائف الإشرافية (مدير إدارة، ومراقب، ورئيس قسم، ورئيس شعبة) بالوزارات. فإن تولي هذه المناصب الإشرافية والترقية لها يتم على أساس الخبرة المقتصرة فقط على عمل سنوات فعلية بحد أدنى

من ٤ سنوات إلى ١٠ سنوات كحد أقصى، وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا لا تأخذ في الإعتبار التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تعتمد على عنصر الخبرات والمهارات المطلوبة في العاملين، وليس أنها تقتصر فقط على الأقدمية وسنوات عمل فعلية .

❖ يرى المستقصى منهم أن أهم متطلبات نشر ثقافة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتطبيقها تتمثل في : ربط الموارد البشرية الاستراتيجية مع الاستراتيجية العامة للوزارة، ووضع الأسس الاستراتيجية لتطوير أنشطة وبرامج القوى العاملة، والعمل على متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها، ويتم تخطيط التدريب بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية من المهارات القيادية المطلوبة لكل مرحلة وظيفية.

❖ يوجد تفاوت لإدراكات المسؤولين فيما يتعلق بالقدرة الإبداعية، وذلك من خلال إنخفاض النسبة المئوية لعدد المتدربين في الوزارة في السنوات الأخيرة من عام ٢٠١٤ إلى عام ٢٠١٦ .

❖ وكما أن الإدارة العليا ترى أن الافتتاح بتلك القدرات وتطبيقها يتوقف على : سعى الوزارة لتقديم خدمات جديدة لم يسبق تقديمها، وتعاون الوزارة مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة، وتخصيص الوزارة مبالغ جيدة لجهود البحث والتطوير لتطوير منتجاتها، وتشجع الوزارة مشاركة العاملين في مؤتمرات علمية ومتابعة الدورات التخصصية.

❖ يتوجب على الوزارة وضع مجموعة من البرامج والخاصة بمؤشرات القدرات الإبداعية ومنها : السعي لإدخال إدارة جديدة بالهيكل التنظيمي تقوم على البحوث والتطوير، بالإضافة إلى السعي لإعداد برامج جديدة حول التخطيط الاستراتيجي الموجه للأسواق.

رابعاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

في ظل المتغيرات العالمية والتحديات التكنولوجية والطلب المتزايد على العمالة ذات المهارة أصبح من الضروري تنمية القدرات الإبداعية على كافة المستويات الإدارية لمواجهة تلك المتغيرات والتحديات فضلاً عن التوجه نحو الموارد البشرية الاستراتيجية، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية توصل الباحث إلى صياغة لمشكلة البحث وهي "وجود قصور في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت" مما يتطلب بناء وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية لمعالجة هذا القصور والذي يتطلب دراسة دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين .

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث عن طريق المقابلات الشخصية وتوزيع استمارة استقصاء لعدد من المسؤولين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت، وقد لاحظ الباحث تفاوت إدراكات المسؤولين حول مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث أن الإدارة العليا بالوزارة تسعى إلى اتباع السياسات والإجراءات المتعارف عليها في الموارد البشرية التقليدية من تصميم الوظائف وتخطيط القوي العاملة والاستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء، فإن تولي المناصب الإشرافية والترقية لها يتم على أساس الخبرة المقتصرة فقط على عمل سنوات فعلية بحد أدنى من ٤ سنوات إلى ١٠ سنوات كحد أقصى، كما يوجد تفاوت إدراكات المسؤولين حول مفهوم القدرات الإبداعية حيث تسعى الإدارة العليا إلى إتباع سياسات التي من شأنها لاتدفع بوجود صف ثاني للقيادة واكتشاف القدرات الوظيفية للعاملين ومنها علي سبيل المثال تجديد عقود الوكلاء المساعدين المنتهية مدة تعاقدهم والمحالين للتقاعد (من واقع مرسومي رقم ٨١ & ٢١٦ لسنة ٢٠١٦ في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت).

ويمكن صياغة مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات على النحو الآتي:

١. ما هو دور استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت مجال التطبيق؟
٢. ما هو دور استراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت مجال التطبيق؟
٣. ما هو دور استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت مجال التطبيق؟
٤. ما هو دور استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت مجال التطبيق؟
٥. ما هو دور استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت مجال التطبيق؟

خامساً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تطوير دور استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية بوزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت.

٢. تحسين دور استراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية بوزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت.
٣. تحسين دور استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية بوزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت.
٤. تحسين دور استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية بوزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت.
٥. تطوير دور استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية بوزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت.
٦. العمل على تطوير إدراك المسؤولين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت بدور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تنمية القدرات الإبداعية.
٧. تقديم مجموعة من التوصيات بناءً على النتائج التي سيتم التوصل إليها.

سادساً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يأتي:

١. الأهمية الأكاديمية للبحث:

نظراً لأن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والقدرات الإبداعية للعاملين من الموضوعات التي لا تزال حديثة وخاصة في دولة الكويت، فإن هذا الموضوع ما زال بحاجة إلى الإضافة من البحوث والدراسات العربية التي تثري هذا الموضوع وتضيف إلى المكتبة العربية المزيد من الأبحاث والدراسات الحديثة.

٢. الأهمية التطبيقية للبحث:

تظهر الأهمية التطبيقية للبحث في أنه يساهم في تحديد دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين داخل وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت، وتم إختيار هذه الوزارة لما لها من دور كبير في إدارة الاقتصاد الكويتي والعمل على زيادة الإيرادات وترشيد التكاليف على مستوى الدولة.

سابعاً: فروض البحث:

تتمثل فروض البحث فيما يأتي:

1. لا توجد علاقة معنوية ذو دلالة احصائية بين استراتيجية تخطيط الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت مجال التطبيق
2. لا توجد علاقة معنوية ذو دلالة احصائية بين استراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت مجال التطبيق.
3. لا توجد علاقة معنوية ذو دلالة احصائية بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت مجال التطبيق.
4. لا توجد علاقة معنوية ذو دلالة احصائية بين استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت مجال التطبيق.
5. لا توجد علاقة معنوية ذو دلالة احصائية بين استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت مجال التطبيق.

ثامناً: حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يأتي:

1. حدود موضوعية : الممثلة في دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تنمية القدرات الإبداعية.
2. حدود مكانية : تم تطبيق الدراسة على جميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة (العليا، والوسطى، والتنفيذية) بوزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت.
3. حدود زمانية : تم تطبيق الدراسة في الفترة الزمنية من ٢٠١٨-٢٠٢١م.

تاسعاً: منهجية البحث:

تتمثل منهجية البحث في البيانات المطلوبة للبحث ومصادر هذه البيانات، ومجتمع البحث، ومتغيرات البحث واختبار الفروض إحصائياً كما يأتي:

١. البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها:

أ- البيانات الثانوية : تم فيها عملية الإطلاع على المراجع والدراسات والأبحاث والدوريات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف جمع البيانات الثانوية عن موضوع الدراسة.

ب- البيانات الأولية : تم فيها زيارة ميدانية إلى جميع الإدارات والأقسام داخل وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، وإجراء مقابلات مع المسؤولين والعاملين بها، وتوزيع استقصاء عليهم، وذلك بهدف توضيح أبعاد الموضوع.

٢. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (١)

عدد الموظفين في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت حسب المستوى الإداري

م	المستوى الإداري	عدد الموظفين
١	الإدارة العليا.	٢٠
٢	الإدارة الوسطى.	٧٨٠
٣	الإدارة التنفيذية.	١٤٢٠٠
	الإجمالي	١٥٠٠

المصدر : الشؤون الإدارية، وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، ٢٠١٦م.

وتعتمد عينة الدراسة على اختيار عينة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالوزارة (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية) أما عينة الدراسة فسيتم إختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من العاملين، ومن العملاء وفقاً لمعادلة حجم العينة والتي تصل إلى ٣٨٤ مفردة :

$$n = \left[\frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)} \right]$$

٣. متغيرات البحث:

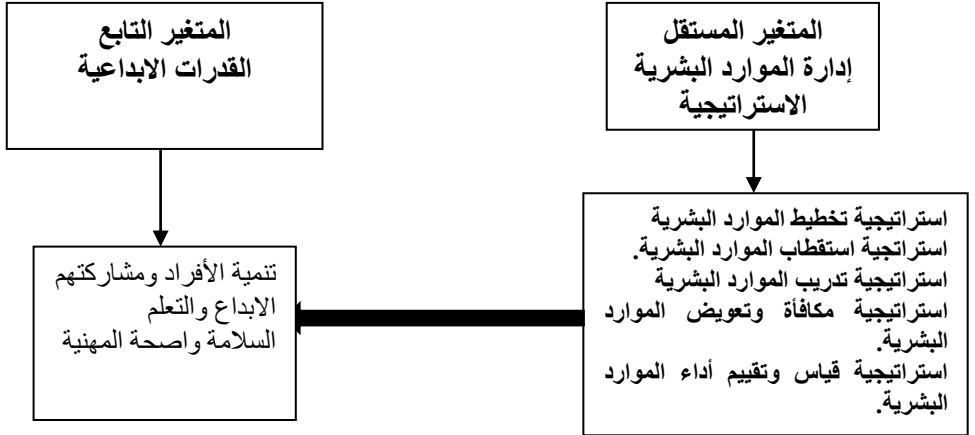
يمكن توضيح متغيرات الدراسة والقياس كما في الجدول التالي :

جدول رقم (٢)

متغيرات الدراسة والقياس

المتغير	نوعه	أبعاده	المراجع
القدرات الإبداعية للعاملين	تابع	- تنمية الأفراد ومشاركتهم. - الإبداع والتعلم. - السلامة والصحة المهنية	- (Scott and Bruce,2017) - (بحر & توفيق، ٢٠١٠) - (السويطي، ٢٠٠٩)
إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	مستقل	- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية. - إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية - إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية. - إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية . - إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية	- (Backer,2017) . - (Huselid et al ,2016). - (العريمي، ٢٠١٧) . (سملاي، ٢٠١٧). (التبيل، ٢٠١٥).

في ضوء فروض الدراسة تمكن الباحث من التوصل إلى متغيرات الدراسة كما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (١)

نموذج البحث

عاشراً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

١. تقييم الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على أدوات القياس سابقة الذكر بهدف التعرف على مدى وضوحها وفهمها ومدى مصداقيتها في قياس المتغيرات إلا أنه بغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة فتم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لإجمالي دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين " لإجمالي حجم العينة الذي بلغ (٠.٨٤١). الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات) حيث بلغ (٠.٩١٧). كما أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (كمتغير مستقل) بالارتفاع وتراوح ما بين (٠.٧٤٢ ، ٠.٨٣٢) وهي قيمة أكبر من (٠.٧) مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس. وأيضاً أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد القدرات الإبداعية للعاملين (كمتغير تابع) بالارتفاع وتراوح ما بين (٠.٧١٧ ، ٠.٨٠٩) وهي قيمة أكبر من (٠.٧) مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس، كما تشير نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

معامل الثبات والصدق الذاتي باستخدام معامل الفا كرومباخ Alpha cronbach

م	أبعاد الدراسة	معامل الثبات	معامل الصدق
١- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (المتغيرات المستقلة)			
١	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	٠.٨١٧	٠.٩٠٣
٢	استراتيجية إستقطاب الموارد البشرية	٠.٧٤٢	٠.٨٦١
٣	استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية	٠.٧٥٩	٠.٨٧١
٤	استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية	٠.٨٣٢	٠.٩٥٥
٥	استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية	٠.٨١٢	٠.٩٠١
إجمالي أبعاد: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية			
٢- أبعاد القدرات الإبداعية للعاملين (المتغيرات التابعة)			
١	تنمية الأفراد ومشاركتهم	٠.٨٠٩	٠.٨٩٩
٢	الإبداع والتعلم	٠.٧١٧	٠.٨٤٦
٣	السلامة والصحة المهنية	٠.٧٨٩	٠.٨٨٨
إجمالي أبعاد: القدرات الإبداعية للعاملين			
		٠.٧٦٣	٠.٨٧٣

٢. توصيف عينة الدراسة :

جدول رقم (٤)

توصيف عينة الدراسة للبيانات عامة و الخصائص الديموجرافية للعينة

المتغير	العدد	النسبة
١- النوع		
ذكر	٢٤٩	٦٤.٨ %
أنثى	١٣٥	٣٥.١ %
الإجمالي	٣٨٤	١٠٠
٢- السن		
من ٢٠ إلى ٢٩ سنة	١٠٧	٢٧.٨ %
من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	١٦٧	٤٣.٨ %
من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	٨١	٢١ %
٥٠ سنة فأكثر	٢٩	٧.٥ %
الإجمالي	٣٨٤	١٠٠
٣- المستوى الوظيفي		
إدارة عليا	٢٠	٥.٢ %
إدارة وسطى	١٣١	٣٤.١ %
إدارة تنفيذية	٢٢٢	٥٧.٨ %
الإجمالي	٣٨٤	١٠٠
٤- المؤهل		
دراسات عليا	٥٩	١٥.٣ %
جامعي	٢٢٠	٥٧.٢ %
دبلوم ومدون	١٠٥	٢٧.٣ %
الإجمالي	٣٨٤	١٠٠
٥- سنوات الخبرة		
أقل من ٥ سنوات	٥٦	١٤.٥ %
من ٥- لأقل من ١٠ سنوات	٩٢	٢٣.٩ %
من ١٠- لأقل من ١٥ سنة	١٢٧	٣٣ %
١٥ سنة فأكثر	١٠٩	٢٨.٣ %
الإجمالي	٣٨٤	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث من واقع قوائم الاستقصاء المتلقى إجابات عنها
يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "النوع" يشير إلى أن الأغلبية من (الذكور) ويحوزون نسبة (٦٤.٨%)، في حين بلغت عينة (الإناث)، نسبة (٣٥.١%) وفقاً لردود عينة الدراسة.
- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "السن" يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل الفئة العمرية (من ٣٠ إلى ٣٩ سنة)، بنسبة (٤٣.٨%)، يليها الفئة (من ٢٠ إلى ٢٩ سنة)، بنسبة (٢٧.٨%)، ثم الفئة (من ٤٠ إلى ٤٩ سنة) بنسبة (٢١%) وأخيراً الفئة (٥٠ سنة فأكثر)، بنسبة (٧.٥%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.
- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "الوظيفة" يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل الفئة (إدارة تنفيذية)، بنسبة (٥٧.٨%)، يليها فئة (إدارة وسطى)، بنسبة (٣٤.١%)، وأخيراً الفئة (إدارة عليا)، بنسبة (٥.٢%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.
- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "مستوى التعليم" يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة المؤهل (مؤهل عالي)، بنسبة (٥٧.٢%)، يليها فئة (مؤهل متوسط)، بنسبة (٢٧.٣%)، وأخيراً فئة المؤهل (دراسات عليا)، بنسبة (١٥.٣%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.
- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة" يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل الفئة (من ١٠- لأقل من ١٥ سنة)، بنسبة (٣٣%)، يليها الفئة (١٥ سنة فأكثر)، بنسبة (٢٨.٣%)، ثم الفئة (من ٥- لأقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٢٣.٩%) وأخيراً الفئة (أقل من ٥ سنوات)، بنسبة (١٤.٥%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

٣. إختبار فروض البحث :

١/٣- ينص الفرض الأول على أنه لا توجد علاقة معنوية ذو دلالة احصائية بين استراتيجية تخطيط الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت مجال التطبيق.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير بعد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

جدول رقم (٥)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية بعد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعاملات المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%٣٠.٦	**٠.٠١	١٦٥.٣٣٥	**٠.٠١	١٦.٧٢٧	١.٨١٢	الجزء الثابت
			**٠.٠١	١٢.٨٥٨	٠.٥٥٣	إجمالي بعد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

ونجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية) يفسر (٣٠.٦%) من التغيير الكلي في المتغير التابع (تنمية القدرات الإبداعية للعاملين). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

وباستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية)، ذات تأثير معنوي على المتغير التابع (تنمية القدرات الإبداعية للعاملين)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٢.٨٥٨) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

ولاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (١٦٥.٣٣٥) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين. وتتمثل معادلة النموذج في:

بعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين = ١.٨١٢ + ٠.٥٥٣ بعد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

ومن نموذج العلاقة الإحصائية السابق يمكن التنبؤ ببعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال قياس بعد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، وتطبيق ذلك النموذج وهو يدل على أن:-

- كل زيادة في درجة (بعد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية)، قدرها (٠.٥٥٣) تؤدي إلى زيادة تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بمقدار واحد صحيح.

٢/٣- ينص الفرض الثاني على أنه لا توجد علاقة معنوية ذو دلالة احصائية بين استراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت مجال التطبيق.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير استراتيجية استقطاب الموارد البشرية على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

جدول رقم (٦)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير استراتيجية استقطاب الموارد البشرية على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المتغير المستقل β_i	العملمات المقدره
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%٤٨.٨	**٠.٠١	٣٥٧.٢٩٧	**٠.٠١	١٢.٦٩٨	١.٢٩٠	الجزء الثابت
			**٠.٠١	١٨.٩٠٢	٠.٦٩٩	إجمالي بعد استراتيجية استقطاب الموارد البشرية

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

ونجد أن المتغير المستقل (إجمالي استراتيجية استقطاب الموارد البشرية) يفسر (٤٨.٨%) من التغير الكلي في المتغير التابع (تنمية القدرات الإبداعية للعاملين). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. وباستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (استراتيجية استقطاب الموارد البشرية)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (تنمية القدرات الإبداعية للعاملين)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٨.٩٠٢) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

ولاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (357.297) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.01) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.
وتتمثل معادلة النموذج في :

$$\text{بعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين} = 1.290 + 0.699 \text{ بعد استراتيجية استقطاب الموارد البشرية}$$

ومن نموذج العلاقة الإنداردية السابق يمكن التنبؤ ببعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال قياس استراتيجية استقطاب الموارد البشرية ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-
-كل زيادة في درجة (استراتيجية استقطاب الموارد البشرية)، قدرها (0.699) تؤدي إلى زيادة بعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بمقدار واحد صحيح.
3/3- ينص الفرض الثالث على أنه لا توجد علاقة معنوية ذو دلالة احصائية بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت مجال التطبيق.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

جدول رقم (٧)

نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية بعد استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين

معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعطيات المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
38.1%	0.001	230.921	0.001	16.721	1.681	الجزء الثابت
			0.001	15.196	0.617	إجمالي بعد استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية) يفسر (38.1%) من التغير الكلي في المتغير التابع (تنمية القدرات الإبداعية للعاملين). وباقي النسبة يرجع إلى

الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

وباستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (تنمية القدرات الإبداعية للعاملين)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٥.١٩٦) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

ولاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٢٣٠.٩٢١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

وتتمثل معادلة النموذج في :

بعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين = $1.681 + 0.617$ بعد استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية

ومن نموذج العلاقة الإندارية السابق يمكن التنبؤ ببعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال قياس بعد استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-
كل زيادة في درجة (بعد استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية)، قدرها (٠.٦١٧) تؤدي إلى زيادة بعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بمقدار واحد صحيح.

٤/٥- ينص الفرض الرابع على أنه لا توجد علاقة معنوية ذو دلالة احصائية بين استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت مجال التطبيق.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين

جدول رقم (٨)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية بعد استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية
على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعطيات المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%٣٣	**٠.٠١	١٨٤.٧٥٠	**٠.٠١	١٤.٠٥٤	١.٦٢٨	الجزء الثابت إجمالي بعد استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية
			**٠.٠١	١٣.٥٩٢	٠.٥٧٥	

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية) يفسر (٣٣%) من التغير الكلي في المتغير التابع (تنمية القدرات الإبداعية للعاملين). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

وباستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (تنمية القدرات الإبداعية للعاملين)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٣.٥٩٢) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

ولاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (١٨٤.٧٥٠) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

وتتمثل معادلة النموذج في :

بعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين = ١.٦٢٨ + ٠.٥٧٥ بعد استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية

ومن نموذج العلاقة الإنداردية السابق يمكن التنبؤ ببعده تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال قياس بعد استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على

أن :-

- كل زيادة في درجة (بعد استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية)، قدرها (٠.٥٧٥) تؤدي إلى زيادة بعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بمقدار واحد صحيح.

٥/٥- ينص الفرض الخامس على أنه لا توجد علاقة معنوية ذو دلالة احصائية بين استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت مجال التطبيق.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

جدول رقم (٩)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية بعد استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمت المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%٢٧.٥	**٠.٠١	١٤٢.٢٨٩	**٠.٠١	١٧.٥٩٦	١.٨٩٨	الجزء الثابت
			**٠.٠١	١١.٩٢٨	٠.٥٢٤	إجمالي بعد استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية) يفسر (٢٧.٥%) من التغير الكلي في المتغير التابع (تنمية القدرات الإبداعية للعاملين). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

وباستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (تنمية القدرات الإبداعية للعاملين)، حيث بلغت قيمة "ت" (١١.٩٢٨) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

ولاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (١٤٢.٢٦٩) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.
- معادلة النموذج:

$$\text{بعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين} = ١.٨٩٨ + ٠.٥٢٤ \times \text{بعد استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية}$$

ومن نموذج العلاقة الإندرجية السابق يمكن التنبؤ ببعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال قياس بعد استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية ، وتطبيق ذلك النموذج وهو يدل على أن :-

- كل زيادة في درجة (بعد استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية)، قدرها (٠.٥٢٤) تؤدي إلى زيادة بعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بمقدار واحد صحيح.

كما قام الباحث بقياس تأثير كل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على بعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال (ANOVA) كما يلي:

جدول رقم (١٠)

نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر (أبعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية) تأثير على بعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين

R ²	قيمة ف(F)		قيمة ت (t)		المعطيات المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٥٧.٦%	٠.٠١	١٢٦.٤٥٨	٠٠.٠٠١	٨.٢٤٧	٠.٨٧٨	الجزء الثابت
			٠٠.٠٠٢	٢.٨٢٢	٠.١٢٧	١- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
			٠٠.٠٠١	١٠.١٩٩	٠.٤٦٠	٢- استراتيجية إستقطاب الموارد البشرية
			٠٠.٠٠١	٥.١٤٢	٠.٢٥٤	٣- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية
			٠.٣٠٤	٠.٩٥٢	٠.٠٤٨	٤- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية
			٠٠.٠٠١	١١.١٢١	٠.٤٧٠	٥- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠٥).

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

نجد أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية)، نفسر (٥٧.٦%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في بعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين ، وباقي النسبة يرجع عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

وباستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً (إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية)، (إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية)، (إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية)، على بعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين ، حيث بلغت قيم "ت" على الترتيب (١٠.٢١)، (١٠.١٩٩)، (٥.١٤٢)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

ولاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم إستخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (١٢٦.٤٥٨) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١) ، مما يدل على التأثير القوي على بعد تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

حادى عشر: النتائج العامة:

في ضوء أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استقصاء للتعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والقدرات الإبداعية، وقام بتوزيعها على عينة من العاملين في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت، ثم قام الباحث بتحليل البيانات الواردة إليه إحصائياً، وقد خلصت نتائج البحث إلى:

١. نتائج متعلقة بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية : أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بالوزارة محل الدراسة بأن جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تتوافر بشكل كبير والمتمثلة فى :
 - استراتيجية تخطيط الموارد البشرية: يتوقف تفعيله من خلال التعرف على مصادر القوى العاملة ودراستها وتقييمها مع تصميم الوظائف والإحتياجات التدريبية لكل وظيفة فى ضوء توافر بيانات عن المواصفات الواجب توفرها فى شاغل الوظيفة فى ضوء الوضع القائم للقوى العاملة.
 - استراتيجية إستقطاب الموارد البشرية: اتضح أيضاً أن هذا البعد له أهمية من خلال السعي لاختيار القوي العاملة ذات كفاءة وذلك من خلال التخطيط لأنشطة الاستقطاب والبحث عن المصادر، والمتابعة الجيدة وتقييمها.

- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: اتضح أيضاً أن هذا البعد له أهمية من خلال وجود تغذية مرتدة عن العائد من التدريب، في ضوء تنوع البرامج التدريبية لاكتساب المهارات الوظيفية، وربط التدريب بالترقية الوظيفية، مع ربطها بمخرجات عملية تقييم الأداء.
- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: تبين من الدراسة الميدانية أن هذا البعد يعتمد بالدرجة الأولى على مساهمة نظم التعويض والمكافأة في تفجير القدرات الإبداعية للعاملين، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال تلائمها مع رسالة و أهداف الوزارة.
- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: تبين من الدراسة الميدانية أن هذا البعد يعتمد بالدرجة الأولى على تفويض الإدارة صلاحيات كافية للعاملين لانجاز المهام الوظيفية، مع المشاركة في إتخاذ القرارات، وذلك في ضوء تواجد عدالة وموضوعية بنظام الترفقيات في الوزارة.

٢. نتائج متعلقة بتنمية القدرات الإبداعية : أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بالوزارة محل

- الدراسة أن جميع أبعاد تنمية القدرات الإبداعية تتوافر بشكل كبير والمتمثلة في :
 - تنمية الأفراد ومشاركتهم: تبين أهميتها من خلال إمتلاك الموظف الصلاحيات الكافية لأداء المهام الوظيفية، من خلال تنظيم الوزارة لحلقات وورش عمل ودورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين.
 - الإبداع والتعلم : إتضح أهميته من خلال تشجيع الوزارة علي التحسين المستمر والتعلم الذاتي، والعمل على نشر ثقافة التميز في الأداء، في ظل توافر نظام حوافز يرتبط بالأداء المتميز مع التشجيع على التجديد والابتكار.
 - السلامة والصحة المهنية : تبين فعاليته من خلال حرص الوزارة على توفير مقومات الأمن والسلامة، وبيئة العمل تتصف بالراحة النفسية والبدنية للعاملين، مع ملائمة حجم المهام التي يقوم بها العاملين مع القدرات والمهارات الشخصية، وذلك في ضوء تشجع بيئة العمل علي الإبداع والابتكار والتطوير المستمر، ووضع لوحة إرشادات السلامة والتعليمات بمكان واضح.

ثاني عشر : التوصيات العامة :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات في صورة خطة تنفيذية (Action Plan) بهدف الإرتقاء بمستوى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والقدرات الإبداعية، كما يلي:

جدول رقم (١١)

توصيات البحث

المدى الزمني	جهة التنفيذ	آلية التطبيق	التوصية
توصيات متعلقة بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية			
٦-٤ شهور	-إدارة الموارد البشرية	- وضع خطة مستمرة لتقييم خطة العمالة. - وجود أسس واضحة وموضوعية لاستقطاب الموارد البشرية الجديدة .	مراجعة الأنظمة الخاصة بالتعيينات واستقطاب العاملين
٤-٢ شهور	-إدارة التخطيط والمتابعة	- استخدام أساليب الإشراف الحديثة كالمقارنة المرجعية والجودة الشاملة والإشراف الذاتي وغيرها من الأساليب التي تخلق روح جيدة بين العاملين والإدارة والتي تنعكس على جودة الحياة الوظيفية.	العمل على تخفيف الشدة في الإشراف المباشر على العاملين
٦-٢ شهور	إدارة شئون العاملين.	- التشاور مع الموظفين عن أحوال العمل . - إشعار الموظف بأن له قدر من الحرية في أدائه مهام عمله - التعبير عن نفسه وإشراك الموظفين في تحديد مشكلات العمل وكيفية حلها. - وضع لوائح وقواعد العمل أو الإقتراح .	يجب العمل على فسح المجال أمام العاملين للمشاركة في الإدارة
٥-٣ شهور	إدارة شئون العاملين.	- الحرص على رفع أداء العاملين. - محاولة العمل على التقريب بين الأهداف والنتائج المحققة . - الموازنة بدقة بين أهدافه وتطلعات العاملين والعمل على تحقيقها.	العمل على تحسين فعالية العاملين
توصيات متعلقة بتنمية القدرات الإبداعية للعاملين			
١٨-٩ شهور	إدارة شئون العاملين.	- تحسين مستوى التهوية- النظافة -التجميل في مكان العمل. - إدخال الأنظمة التكنولوجية المتطورة. - العمل الدائم على تهيئة بيئة عمل مناسبة.	الإهتمام ببيئة العمل والعمل على تطويرها وتحسينها

المدى الزمني	جهة التنفيذ	آلية التطبيق	التوصية
	-إدارة التخطيط والمتابعة.	- وضع شبكة إتصال تعمل على توفير الجو الملائم والإرتياح النفسي لدى مختلف العاملين - إعداد تنظيم هيكلي مناسب يبين العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين بشكل واضح.	العمل على التطوير المستمر لتفعيل الإتصالات بين كافة المستويات الإدارية.
٦-٩ شهور	إدارة شئون العاملين.	- فتح الباب واسعاً أمام الإبداع والابتكار . - التأكد من أن القدرات تناسب مع استعداد العاملين للقيام بالعمل بكفاءة . - الحرص على بث روح الابتكار والإبداع . - وضع مقترحات العاملين وآرائهم محل تقدير واحترام.	محاولة الاستغلال الأمثل للأفكار الإبتكارية للعاملين

ثالث عشر: دراسات مستقبلية :

- إجراء دراسات وبحوث تتناول أبعاداً أخرى غير التي تم دراستها ولم يتطرق إليها البحث الحالي.
- إجراء دراسات حول علاقة استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بالإبداع والابتكار .
- إجراء دراسات حول دور استراتيجية تدريب العاملين في تحقيقي التميز في الأداء.
- إجراء دراسات تتعلق بتطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتميز في الأداء على القطاع الخدمي بالكويت.
- علاقة استراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تحقيق التميز بالأداء .
- دور استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية.

رابع عشر: قائمة المراجع:

- السلمي، علي، (٢٠٠١)، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- الطيطي، محمد، (٢٠٠١)، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- حسن، رابحة (٢٠٠٢)، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة .
- أحمد، حسام قرني. (٢٠٢٠). تأثير التنمية المُستدامة لرأس المال الفكري على القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمات (دراسة ميدانية). مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. 21(1), 167-240 ,
- أحمد ، سالي ابراهيم. (٢٠٢١)، دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرات الابداعية: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من التدريسين والموظفين في الجامعة التقنية الوسطى. مجله اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، (ج١)، ص ص ٢٣١-٢٥٠.
- الحصينان، سعود راشد على، (٢٠١٨)، " دور إدارة الموارد البشرية في الابداع الإداري بوزارة الأشغال الكويتية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت .
- العريمي، حليس بن محمد، (٢٠١٧) " تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان "، مجلة العلوم التربوية، جامعة السلطان قابوس،، العدد الأول.
- العصيمي، عايد عبد الله، (٢٠١٦)، " مدي تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات العامه بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية -المؤسسة العربية للاستشارات وتنمية الموارد البشرية -مصر العدد (٩).
- اللافي، خالد خلف، (٢٠١٨)، " الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات زين العاملة في الأردن"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، العدد (٢).
- بحر، يوسف عيد، توفيق، توفيق عطية، (٢٠١٠)، " القدرات الابداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، ورقة عمل الجامعة الاسلامية بغزة.
- شاندر، اشوك، كوبرا، شلبا، (٢٠٠٢)، : استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبدالحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

- فوزي، حمادة ثابت أبو زيد، (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 12(1), 1-34.
- سمالي، يحضة، (٢٠١٧)، "الموارد البشرية الاستراتيجية والكفاءات المحورية في خلق الميزة التنافسية"، *مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، العدد (٩)*.
- عبد الحليم، أحمد محمد أحمد، (٢٠١٤) " الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الإبداع"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال.
- Adil Salepçioğlu & Burcu Sari, (2021) , Investigation of strategic human resources activity in corporate governance practices: A research with Artificial Neural Networks, **Journal of Transnational Management**, 26:2, pp118-138
- Becker, B. and Huselid, M. (2006) ,"Strategic Human Resource Management : Where do we go from Here?", **Journal of Management**, Vol.32 No.6,p18.
- Becker, B. and Huselid, M. (2017) ,"Strategic Human Resource Management : Where do we go from Here?", **Journal of Management**, Vol.32 No.6, pp.898-925.+
- Caliskhan, E. (2010). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. **Journal of Naval Science and Engineering**. Vol. (6), no. 2, p. 106
- Gustavo Dambiski ,et al, (2017) "Innovativeness measures: a bibliometric review and a classification proposal", **International Journal of Innovation Science**, Vol. 9 Issue: 1,p88.
- Huselid, M. Jackson,S. and Schuler, R. (2016) : Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, Vol. 40, pp. 171 -188.
- Ling,T., & Nasurdin, A. (2010)" Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia, **The Journal of Applied Business Research**, 26(4),P 105.
- Noel Carroll, Markus Helfert, (2015) "Service capabilities within open innovation: Revisiting the applicability of capability maturity models", **Journal of Enterprise Information Management**, Vol. 28 Issue: 2,p. 275.
- Saa-Perez,& Diaz-Diaz. (2011). Human resource management and innovation in canary Island:an ultraperipheral region of the European Union, **The International Journal of Human Resource Management**, 21(10),P (1649-1666).
- Scott Susanne, and Reginald Bruce ,(2017), Determinants of Innovative Behavior: A path Model of Individual Innovation in the Work place .**Academy of Management Journal**. 37, pp .580-607.