



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

تصدر أربع مرّات في العام خلال الأشهر
(مارس ، يونيو ، سبتمبر ، ديسمبر)

العدد	المجلد	الشهر	السنة
27	54	ربيع الأول / سبتمبر	2026 / 1448

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

معلومات وسائل التواصل

الموقع الإلكتروني للمجلة

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



ترسل البحوث على موقع المجلة

البريد الإلكتروني للمجلة

iujournal4@iu.edu.sa

حساب المجلة على منصة X

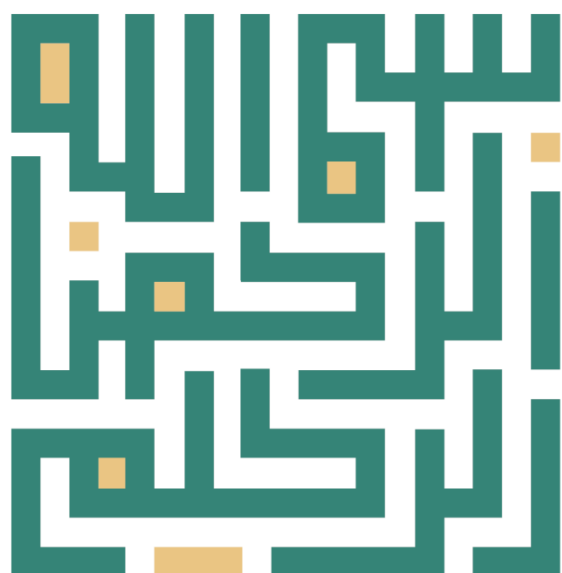
@iujournal4



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار بالإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلّاً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه عبر موقع المجلة، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) مع موافقته بأن البحث لم يسبق نشره، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

لا يحق للباحث سحب البحث بعد قبوله للنشر.

المجلة لا تفرض رسوما للنشر.



الهيئة الاستشارية:

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

هيئة التحرير:

رئيس التحرير:

أ.د. عبدالله بن عبدالمحسن الحربي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

مدير التحرير:

أ.د. محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د. راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. خالد بن إبراهيم الدغيم

أستاذ المناهج وطرق التدريس بجامعة القصيم

أ.د. أحمد بن محمد شبيب حسن

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة الأزهر بالقاهرة

أ.د. ياسر بن عايد السميري

أستاذ التربية الخاصة بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. نور هيدايانتو سيتيو بوترو

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة نيجيري يوجياكارتا بإندونيسيا

أ.د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. إبراهيم بن علي الربيعي

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. عادل بن عيد الجهني

أستاذ أصول التربية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رشدي بن مامو طاهر

أستاذ التربية الإسلامية المساعد بجامعة الأمير سونكلا بتايلاند

د. حاجي بن شيخ تونكارا

دكتورة في أصول التربية الإسلامية
والملحق القنصلي بقنصلية جامبيا في جدة

الإخراج والتنفيذ الفني:

أ. محمد بن سعد الشال

التنسيق العلمي:

أ. أحمد شفاق بن حامد

سكرتارية التحرير:

أ. سعيد يعقوب حسيني

أ. دابري عبد الكريم



فهرس المحتويات : *

م	عنوان البحث	الصفحة
1	مدخل القيمة المضافة وأثره في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات السعودية "جامعة أم القرى نموذجاً" د. فوزية عبد الرحمن باناعمه	12
2	معوقات التدريب الميداني لدى متدربي علم النفس وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية د. إيمان سعد محمد الحربي	61
3	تقويم الأنشطة التعليمية في مقرر لغتي الخالدة بالمرحلة المتوسطة في ضوء مبادئ الاقتصاد الأخضر د. رانية بنت فواز اللهبي	109
4	فعالية برنامج قائم على استراتيجيات قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير المنطقي الرياضي لدى الطلبة الموهوبين بالمرحلة الابتدائية د. وحيد عبدالبديع عبدالرحمن صالح	162
5	فاعلية التعلم الغامر باستخدام تقنية الواقع الافتراضي (VR) في تنمية مهارات الفهم القرائي لدى طالبات الصف الثالث المتوسط في مدينة جدة د. عبير جابر عكيري	210
6	إدارة رأس المال البشري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة د. سعود بن عبد الجبار هويدي الحارثي	253
7	فاعلية برنامج تعليمي مقترح قائم على التكامل بين التاريخ المغاير والتعلم التحويلي في تنمية المرونة الفكرية التاريخية وتعزيز الوعي بالقضايا الوطنية والعالمية لدى طالبات المرحلة الثانوية د. رانية بنت ناصر حامد الرادادي	298
8	الضوابط التربوية لاستخدامات تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر خبراء التربية الإسلامية د. سلطان رجاء الله السلمي	349
9	فاعلية برنامج إرشادي انتقائي في تنمية السلام النفسي لدى عينة من طالبات التخصصات الطبية بجامعة الملك خالد د. عبير صالح الشهري	387
10	أخبار مدينة جدة في القرن الثالث عشر الهجري/التاسع عشر الميلادي من خلال كتاب النُخبَة السَّنِيَّة في الحوادثِ المَكِّيَّة لأحمد بيت المال (ت1323هـ/1905م) د. بدر حميد منسي السلمي	445

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics

إدارة رأس المال البشري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في المدارس
الحكومية بمدينة جدة

**Human Capital Management and Its Relationship to
Organizational Innovation in Public Schools in
Jeddah**

إعداد

د. سعود بن عبد الجبار هويدي الحارثي
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك
قسم الدراسات المدنية - كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي

Dr. Saud bin Abdul Jabbar Huwaidi AlHarthi

Associate Professor of Educational Administration and
Planning

King Abdullah College of Air Defense – Department of Civil
Studies

Email: dr.salharthi1@gmail.com

DOI:10.36046/2162-000-027-016

تاريخ التقديم: 2026/01/04 م

تاريخ القبول: 2026/03/08 م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة رأس المال البشري وتحقيق الابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة، واستخدم الباحث للنهج الوصفي بأسلوبه (المسحي الارتباطي) وأداة الاستبانة والتي طبقت على عينة من (126) مديراً من مديري المدارس الحكومية بمدينة جدة، وقد توصلت الدراسة إلى أن موافقة مديري المدارس على توفر أبعاد إدارة رأس المال البشري جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.6)، كما جاء مستوى تحقيق الابتكار التنظيمي مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.98)، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال البشري بكافة أبعاده وتحقيق الابتكار التنظيمي بكافة أبعاده أيضاً. وأظهرت أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في معظم أبعاد إدارة رأس المال البشري والابتكار التنظيمي تعزى إلى اختلاف المرحلة الدراسية وإلى اختلاف سنوات الخبرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس إدارة رأس المال البشري وفي الابتكار التنظيمي تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بتطوير عمليات الاستقطاب والاختيار، وتحسين التدريب والتطوير للمقدم للمديرين، وربط للمكافآت بالابتكار من خلال تطوير نظام حوافز ومكافآت مادية ومعنوية، وإسناد مهام قيادية أو إشرافية لحملة المؤهلات العليا من خلال تكليفهم بقيادة فرق العمل المعنية بتطوير المبادرات الابتكارية.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري - الابتكار التنظيمي.

Abstract

This study aimed to examine the relationship between human capital management and the achievement of organizational innovation in public schools in Jeddah. The researcher employed a descriptive approach using survey and correlational designs. A questionnaire was administered to a sample of 126 public school principals in Jeddah. The findings indicated that principals reported a high level of availability of human capital management dimensions, with a mean score of 3.60, while the level of organizational innovation achievement was also high, with a mean score of 3.98. The results further revealed a positive and statistically significant correlation between human capital management, across all its dimensions, and organizational innovation, across all its dimensions. In addition, statistically significant differences were found in most dimensions of human capital management and organizational innovation attributable to differences in educational stage and years of experience, whereas no statistically significant differences were found attributable to academic qualification. The study recommended enhancing recruitment and selection processes, improving training and professional development provided to principals, linking rewards to innovation through the development of material and non-material incentive systems, and assigning leadership or supervisory roles to holders of higher academic qualifications by entrusting them with leading teams responsible for developing innovative initiatives.

Keywords: Human Capital; Organizational Innovation

المقدمة

تشهد المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن تحولات متسارعة فرضتها ثورة معرفية وتقنية هائلة، جعلت هذه المؤسسات مطالبة بتطوير قدراتها التنظيمية وتحسين جودة مخرجاتها بصورة مستمرة، ولم تعد هذه المؤسسات تعتمد على الموارد المادية أو البنى التحتية بوصفها أهم عناصر التفوق، بل أصبح رأس المال البشري - بما يحمله من مهارات ومعارف وخبرات وقدرات عقلية وابتكارية - يمثل العامل الاستراتيجي الأكثر تأثيراً في بناء مؤسسة قادرة على التطور والاستجابة لمتطلبات المستقبل، فالعنصر البشري هو من يحول الخطط إلى نتائج، ويبتكر حلولاً للمشكلات، ويعيد تصميم العمليات، ويقود عمليات التغيير داخل هذه المؤسسات.

ويشكل رأس المال البشري أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات على اختلاف طبيعتها، وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية التي تعتمد بصورة جوهرية على جودة الكفاءات البشرية التي تقود عملياتها التشغيلية والتطويرية. وقد شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بمفهوم رأس المال البشري Human Capital، بوصفه أحد أهم عناصر القوة التنظيمية، وكونه مورداً استراتيجياً قادراً على توليد القيمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Becker, 2020).

وتعتبر المؤسسات المورد البشري بمثابة رأس المال الحقيقي لها، والمحرك الأساسي لباقي العناصر الإنتاجية، كما ينظر إليه كاستثمار طويل المدى في المؤسسات، على اختلاف أعمارها سواء أكانت صناعية تقدم سلعا أم خدمة (خريسات، 2020، ص 13).

ورأس المال البشري كما عرفه (Bananuka et al (2023 هو "مجموعة الخبرات والمعارف والمهارات التي تتراكم لدى الأفراد والتي يمكن استغلالها لتحقيق قيمة اقتصادية أو علمية أو اجتماعية للأفراد والمنظمات والمجتمع ويمكن اكتسابها عن طريق التعليم والتدريب والخبرة الميدانية." (p.497)، لذلك أصبح الاستثمار في رأس المال البشري من أهم عناصر الاقتصاد القائم على المعرفة الذي يتطلب مستويات عالية من التعليم والتدريب والتأهيل.

وبما أن التعليم هو حجر الأساس في تقدم أي مجتمع وتطوره فإن الاهتمام برأس المال البشري فيه يعتبر من أهم أولوياته الأساسية حيث تركز عليه كل مبادرات التنمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهو ما عززه برنامج تنمية القدرات البشرية السعودي؛ أحد برامج تحقيق رؤية

المملكة العربية السعودية 2030، والذي يعد استراتيجية وطنية شاملة تهدف إلى تطوير القدرات البشرية للمواطنين السعوديين، وتجهيزهم للمنافسة محليا وعالميا في سوق العمل الحالي والمستقبلي. ويعد مدير المدرسة محورا أساسيا في إدارة رأس المال البشري داخل مدرسته وذلك من خلال دعمه المباشر للمبادرات الإبداعية للمعلمين، وتحفيزهم للعمل الجماعي، وتبني الأفكار التطويرية التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء.

وبما أن الابتكار هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقتي التفاعل بين المنظمة وبيئتها وهو الذي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة، كما أنه أصبح من متطلبات المنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء (Birkinshaw et al. 2008). والابتكار التنظيمي هو "عملية ديناميكية تتجسد في تبني أفكار أو منتجات أو أساليب إدارية أو تقنيات أو خدمات أو استراتيجيات جديدة، تسهم في إحداث تميز حقيقي للمؤسسة مقارنة بغيرها" (Demircioglu, 2016, p.3).

ونظرا لمكانة المدارس في المجتمع وارتباطها بمخطط التنمية باعتبارها همزة الوصل بين النشء وسوق العمل جاء التوجه بضرورة اهتمامها بالابتكار التنظيمي ليكون حاضرا في كل المهام والعمليات التي تهم العملية التعليمية (أبو سنيمة، 2020).

وعلى الرغم من وجود دراسات تناولت إدارة رأس المال البشري والابتكار التنظيمي في المؤسسات التعليمية بشكل منفرد، إلا أن هناك نقضا واضحا في الأبحاث التي تدرس العلاقة بين ممارسات إدارة رأس المال البشري والابتكار التنظيمي داخل المدارس الحكومية بمدينة جدة على وجه الخصوص، ولاسيما أن هناك ترابطا مفاهيميا كبيرا بين ممارسات إدارة رأس المال البشري والابتكار التنظيمي.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم وما يفرضه التقدم التقني والمعرفي من تحديات أصبحت إدارة رأس المال البشري تمثل المورد الاستراتيجي الأهم الذي تعتمد عليه المنظمات في تعزيز قدرتها على المنافسة والتكيف مع التغيرات، حيث يبرز دور الابتكار التنظيمي كأحد المرتكزات الأساسية لتطوير المنظمات وتحسين فاعليتها، نظرا لدوره الكبير في تطوير العمليات

الإدارية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، فضلاً عن تعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

ويعتمد الابتكار التنظيمي بدرجة كبيرة على ما تمتلكه المنظمة من موارد بشرية قادرة على التفكير الإبداعي، وتوليد الأفكار الجديدة، وتطبيقها بفاعلية داخل بيئة تنظيمية داعمة.

وقد أظهرت نتائج دراسة الفحيلة (2023) أن واقع تطبيق إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية كان بدرجة متوسطة، وأوصت بضرورة تطوير عملياته بشكل مستمر، كما أظهرت دراسة الحري والحراشة (2021)، ودراسة الخزاعلة والمقدادي (2021) أن تطبيق الابتكار التنظيمي في مدارس التعليم العام كان بدرجة متوسطة ويحتاج إلى دعم أكبر لمديري المدارس لتبني الأساليب الإدارية الحديثة الداعمة للابتكار.

وأظهر المسح الذي أجراه الباحث أنه لا توجد دراسات عربية درست العلاقة بين إدارة رأس المال البشري والابتكار التنظيمي في مدارس التعليم العام؛ لذلك جاءت هذه الدراسة التي تتمحور مشكلتها في الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى توفر أبعاد إدارة رأس المال البشري في المدارس الحكومية بمدينة جدة؟
- 2- ما مدى تحقيق الابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين توفر إدارة رأس المال البشري وتحقيق الابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول العلاقة بين إدارة رأس المال البشري وتحقيق الابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة يمكن أن تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة رأس المال البشري وتحقيق الابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة، وذلك من خلال:

1- التعرف على مدى توفر أبعاد إدارة رأس المال البشري في المدارس الحكومية بمدينة جدة.

2- التعرف على مدى تحقيق الابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة.

3- التعرف على العلاقة الارتباطية بين إدارة رأس المال البشري وتحقيق الابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة.

4- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \geq$) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول العلاقة بين إدارة رأس المال البشري وتحقيق الابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة يمكن أن تعزى لتغيرات الدراسة (المرحلة - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

1- تركيزها على إدارة رأس المال البشري بوصفها مدخلا استراتيجيا لتعزيز الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس، في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع التعليمي. إذ يعد مدير المدرسة عنصرا محوريا في استثمار القدرات البشرية للمعلمين والعاملين، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والتجديد في الممارسات الإدارية والتعليمية.

2- كما تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في إسهامها في سد فجوة معرفية في الأدبيات التربوية العربية، من خلال تحليل العلاقة بين إدارة رأس المال البشري والابتكار التنظيمي في السياق المدرسي، بما يسهم في تطوير الفهم النظري لآليات الابتكار في الإدارة المدرسية.

3- أما الأهمية التطبيقية للدراسة فتأتي من اتساقها مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ولا سيما محور تنمية رأس المال البشري وتحسين جودة التعليم، حيث يمكن أن تسهم نتائجها في دعم القيادات التعليمية وصناع القرار في تبني

ممارسات إدارية مبتكرة تعزز كفاءة الأداء المدرسي واستدامته؛ وتفعيل تطبيق مشروع التحول المدرسي والذي ينقل مدير المدرسة من دور.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية للدراسة: وتقتصر على دراسة العلاقة بين إدارة رأس المال البشري والابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة.
- 2- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس التي تقع في داخل مدينة جدة.
- 3- الحدود الزمانية للدراسة: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام 1447هـ.

مصطلحات الدراسة:

رأس المال البشري: يعرفه عقون (2020) بأنه "يشمل المعارف والمهارات والخبرات والابتكارات والمعلومات والاتجاهات التي يمتلكها الأفراد، والتي تمكن المؤسسة من أداء مهامها بكفاءة وتميز، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية" (ص. 87). ويمكن تعريفه إجرائياً: بأنه مجموعة المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها أفراد المدرسة وتسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية تحقق لها التميز وتضمن لها التنافسية.

إدارة رأس المال البشري: عرفه (Chiappori, 2015) بأنه مجموعة السياسات والممارسات والإجراءات التي تهدف إلى تعزيز الخدمات العامة من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، عبر تنمية مهارات الأفراد ومعارفهم وقدراتهم على مستويات متعددة، مثل التعليم والتدريب الرسمي، والتنمية الشخصية والعقلية والبدنية، وتحسين الصحة، والمشاركة في الأنشطة المجتمعية والاجتماعية.

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: مجموعة الممارسات الإدارية والقيادية التي ينفذها مدير المدرسة لاستقطاب وتنمية وتوظيف وتحفيز الكوادر التعليمية والإدارية، واستثمار معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم بكفاءة وفعالية، لتحسين الأداء المؤسسي للمدرسة في إطار السياسات والأنظمة المعتمدة من وزارة التعليم.

الابتكار التنظيمي: كما عرفه (Demircioglu, 2016, p.3) "هو عملية ديناميكية تتجسد في تبني أفكار أو منتجات أو أساليب إدارية أو تقنيات أو خدمات أو استراتيجيات جديدة، تسهم في إحداث تميز حقيقي للمؤسسة مقارنة بغيرها".

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: قدرة مدير المدرسة على تبني وتوليد الأفكار والأساليب الإدارية المبتكرة لتحسين الأداء المدرسي ورفع مستواه بما ينسجم مع توجهات وزارة التعليم ومتطلبات التحول المدرسي.

الإطار النظري

أولاً: إدارة رأس المال البشري:

في ظل التحولات السريعة والتقدم العلمي والتقني، والتغيرات العالمية المتلاحقة، أصبح اهتمام الدول منصبا على تنمية الطاقات الذهنية والسعي نحو تنمية رأس المال البشري والذي يعد القيمة السوقية الحقيقية وعاملا حاسما وركيزة أساسية؛ لتحقيق التنمية في كافة المجالات وتحسين الحاضر والإعداد للتغيرات المتوقعة في المستقبل، ويمثل رأس المال البشري الثروة الحقيقية لكافة الأمم، لذلك وفرت المجتمعات المتقدمة كافة الإمكانيات لإعداد الكفاءات البشرية والقيادات المؤهلة والخيرة القادرة على تقديم كل جديد يدعم بشكل مباشر التنافسية المحلية والعالمية للمؤسسات القائمة على الإبداع والابتكار (أرناؤوط، 2017).

وما لا شك فيه أن رأس المال البشري يشكل عنصرا جوهريا لتحقيق التنمية والتميز والابتكار داخل أي مؤسسة، الأمر الذي جعل الاهتمام بتفعيله استراتيجية محورية لكل المؤسسات في كافة المجالات، ويتجسد ذلك في تهيئة كافة الإمكانيات اللازمة للنهوض بقدرات العنصر البشري، وتمكينه من اكتساب المهارات والقدرات الإبداعية، وتعزيز ثقافة الابتكار والانفتاح، بما يمثل استثمارا فعالا في العقول البشرية وتحفيزها على الابتكار والإبداع (شبيلي، 2022).

مفهوم رأس المال البشري:

يشير ميا (2019) إلى أن رأس المال البشري يمثل تراكما من الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يكتسبها الفرد من خلال الممارسة العملية وإتقان مهامه الوظيفية، مما يشكل قاعدة

معرفية متينة لتطوير رأس المال القائم على المعرفة والمعلومات، وبحول المورد البشري إلى ثروة قابلة للاستثمار عبر برامج التدريب المستمر وتحفيز العاملين (ص. 306).

من جهته يوضح عقون (2020) أن رأس المال البشري "يشمل المعارف والمهارات والخبرات والابتكارات والمعلومات والاتجاهات التي يمتلكها الأفراد، والتي تمكن المؤسسة من أداء مهامها بكفاءة وتميز، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية" (ص. 87). كما يعرف رأس المال البشري بأنه مجموع القدرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد وتسهم في تحقيق القيمة للمؤسسات والمجتمع، ويشمل الخصائص والملكات والإمكانات العقلية والجسمانية التي تحددها العوامل الوراثية، ويعد الأقل تأثيراً في رأس المال البشري؛ والجزء المكتسب، وهو الأكثر أهمية، وكذلك الكفاءات والمؤهلات والمهارات التي يكتسبها الأفراد من خلال التعليم والدراسة والتدريب واكتساب المهارات اللازمة لسوق العمل، ويعد هذا الجزء محور الاستثمار الفعال في رأس المال البشري (علي، 2021، ص. 36).

ويمكن القول إن رأس المال البشري يشير إلى مجموعة القدرات والمعارف والمهارات والكفاءات التي يمتلكها العاملون في المدارس، والتي يمكن للقيادة المدرسية تطويرها من خلال توفير برامج التعليم والتدريب المستمر، والتجارب العملية، والأنشطة المهنية والشخصية، بما يعزز قدرة العاملين على الابتكار واتخاذ القرارات الفعالة.

مفهوم إدارة رأس المال البشري:

تشير إدارة رأس المال البشري إلى مجموعة النظم والسياسات والإجراءات والممارسات المرتبطة بإدارة العنصر البشري داخل المؤسسات العامة، سواء كانت أنظمة جدارة أو غير جدارة أو خدمات مدنية أو غير مدنية، ويمكن اعتبار هذا المدخل الإداري أساساً يمكن تبنيه في مؤسسات التعليم لصياغة استراتيجية مناسبة تهدف إلى إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة وإيجابية، من خلال مجموعة متكاملة من العمليات والأنشطة والجهود، بحيث تحقق مصلحة العاملين، وتخدم المجتمع، وتسهم في توجيه الموارد البشرية نحو تلبية متطلبات التنمية (أرناؤوط، 2017، ص. 353).

كما تشير إدارة رأس المال البشري إلى مجموعة السياسات والممارسات والإجراءات التي تهدف إلى تعزيز الخدمات العامة من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، عبر تنمية مهارات الأفراد ومعارفهم

وقدراهم على مستويات متعددة، مثل التعليم والتدريب الرسمي، والتنمية الشخصية والعقلية والبدنية، وتحسين الصحة، والمشاركة في الأنشطة المجتمعية والاجتماعية (Chiappori, 2015).

كما تعبر إدارة رأس المال البشري عن العملية التي يتم من خلالها تحديد المواهب والحلول التنظيمية، وترتيب أولوياتها والعمل المستمر على تحسينها، بهدف تحقيق أكبر تأثير على نتائج العمل، علاوة على تكوين تجربة الموظف المطلوبة بناء على المرحلة التي تعمل فيها الجهة في الوقت الراهن (العوار، 2021، ص. 7).

كما يقصد بها أيضا تلك الممارسات المستخدمة في بناء رأس المال البشري، حتى يتمكن الأفراد من اكتساب مهارات ومعارف وقدرات جديدة تؤهلهم للمنافسة في سوق العمل، وتحسين رفاهيتهم الشخصية ونوعية حياتهم، والإسهام بشكل إيجابي في التنمية المجتمعية. ويشير النموذج التنموي الجديد إلى أن هذه الجهود تتكامل مع تحسين جودة التعليم والصحة باعتبارهما ركيزتين أساسيتين للإصلاحات التنموية (مكاوي، 2024).

ويمكن القول إن إدارة رأس المال البشري تشير إلى المجموعة الواسعة من الممارسات والتطبيقات المستخدمة لتوظيف رأس المال البشري للمؤسسة وإدارته وتطويره من خلال مجموعة من النظم والحلول المستخدمة لإنجاز مهام المؤسسة وتحسينها ودعم الأهداف التنظيمية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

أهمية إدارة رأس المال البشري داخل المؤسسات:

يشير (Omotosho, 2020) إلى الدور الحيوي لرأس المال البشري في تطوير المؤسسات، حيث يسهم في تعزيز القدرة على الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل، وبالنسبة للمؤسسات التعليمية فإن الاهتمام بإدارة رأس المال البشري يعد ضرورة استراتيجية، حيث يمكن مديري المدارس من توفير مخرجات تعليمية عالية الكفاءة، تتمتع بالقدرة على الابتكار والمنافسة، بما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي والميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية ككل، وبناء على ذلك يصبح الاستثمار في تنمية قدرات العاملين في المدارس وإكسابهم المهارات الإبداعية جزءاً أساسياً من استراتيجية إدارة رأس المال البشري لتعزيز الابتكار التنظيمي.

كما تسهم إدارة رأس المال البشري في تحقيق الجودة والتميز في المؤسسات التعليمية؛ حيث تعتبر الموارد البشرية من معلمين وإداريين هم الركيزة الأساسية التي تبنى عليها عملية التعليم والتعلم، والتنمية المؤسسية. فتفعيل إدارة رأس المال البشري يتيح للمؤسسات التعليمية تطوير مهارات ومعارف العاملين باستمرار، وتعزيز قدراتهم الابتكارية والإشرافية من خلال برامج تدريب وتنمية مهنية، مما يرفع من كفاءة الأداء ويضمن استمرارية التطوير (الجراح، 2019).

كما تساعد إدارة الموارد البشرية في تطوير وتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، بما يسهم في ضمان استدامة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، ومن أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية أيضا تحديد القدرات المؤسسية المستهدفة، والتي تمثل مجموعة المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لتسيير الأعمال بكفاءة وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والجودة (شبيلي، 2020).

كذلك تتضح أهمية إدارة رأس المال البشري في استشراف التحديات المستقبلية والمتغيرات المحتملة التي قد تؤثر على العمليات التنظيمية، وبناء مرونة مؤسسية قادرة على التكيف مع مختلف الأزمات والاضطرابات المستمرة، كما أن إدارة الموارد البشرية تحتم بتحديد قطاعات المواهب المستهدفة، أي الفئات الحيوية من العاملين الذين يمتلكون الكفاءات اللازمة لدعم القدرات التنظيمية الأساسية والاستراتيجية، مثل الموظفين ذوي الخبرة المباشرة مع المتعاملين أو العاملين في القطاعات الإنتاجية، فضلا عن الكوادر المسؤولة عن الدراسة والتطوير (العوار، 2021).

من جهة أخرى تسهم إدارة رأس المال البشري في بناء بيئة مؤسسية مستدامة حيث يصبح بإمكان المؤسسة أن تعتمد على رأس مال بشري قادر على الابتكار والتجديد، والتكيف مع المتغيرات التعليمية والتربوية، فتبني ممارسات إدارة رأس المال البشري بمعايير التميز من حيث القيادة، التخطيط، التدريب، التوظيف، التقييم يعد مدخلا استراتيجيا لتحسين الأداء الإداري والتعليمي (الفحيلة، 2023).

تفعيل إدارة رأس المال البشري داخل المؤسسات التعليمية:

إن إدارة رأس المال البشري ليست مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل هي إطار شامل يهدف إلى تعزيز القدرات المؤسسية عبر خمسة محركات رئيسية يمكن من خلالها تفعيل إدارة رأس المال البشري داخل المؤسسات التعليمية وهذه المحركات يمكن تناولها فيما يأتي (Jamal, 2011):

1. ممارسات القيادة: حيث تؤكد إدارة رأس المال البشري على دور القادة والمديرين في توصيل الرؤية، وتقديم التغذية الراجعة، وامتلاك مهارات إشرافية، وغرس قيم المؤسسة، مما يعزز الثقة لدى الموظفين ويحفزهم على الأداء المتميز.
2. تحسين أداء القوى البشرية: حيث يتم التركيز على قدرة المؤسسة على تحسين أداء موظفيها من خلال تنظيم العمليات، توفير بيئة عمل مناسبة، وضمان المساءلة واختيار الكفاءات المناسبة.
3. إتاحة المعرفة: حيث تعكس إدارة الموارد البشرية مدى قدرة المؤسسة على نشر المعرفة والأفكار بين الموظفين، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي ومشاركة المعلومات، بما يرفع من كفاءة التعلم المؤسسي.
4. قدرة التعلم: حيث تقيس إدارة الموارد البشرية مدى قدرة المؤسسة على التعلم المستمر، الابتكار، التطوير، وتقديم الدعم والموارد اللازمة لتحسين الأداء والتجديد المستمر.
5. مشاركة الموظفين: فتشير إدارة الموارد البشرية إلى قدرة المؤسسة على جذب الموظفين، الاحتفاظ بهم، وتعظيم قيمتهم من خلال تصميم الوظائف، إدارة الوقت، وإظهار الالتزام تجاههم.

ضمانات نجاح تطبيق إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم:

يعد تطبيق إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم عامة أحد أعقد العمليات التي تتطلب توافر مجموعة من الضمانات الأساسية التي تكفل فاعلية التطبيق وتحقيق أهدافه المنشودة، ويمكن الإشارة إلى أهم هذه الضمانات على النحو الآتي (أرناؤوط، 2017):

- ١ _تشجيع الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم: حيث يمثل الإبداع والابتكار الإداري أحد المداخل المعاصرة المحورية في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، ولاسيما المدارس؛ حيث يسهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، وتعزيز القدرة على مواجهة المشكلات بأساليب غير تقليدية (أبو شرح، 2024).

٢_الفعالية التنظيمية: وتعتبر الفعالية التنظيمية من أهم الضمانات لنجاح إدارة رأس المال البشري داخل المؤسسات التعليمية؛ حيث تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية، من خلال زيادة الإنتاجية، وتنمية الموارد البشرية، وتحقيق رضا العاملين وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، وتعزى الفعالية التنظيمية إلى عدة عناصر تنظيمية وإدارية، من أبرزها: وضوح التخصص وتقسيم العمل داخل المؤسسة، واستخدام أساليب تكنولوجية مناسبة، والالتزام بالإجراءات واللوائح التنظيمية، مع وجود تنسيق رأسي وأفقي بين وحدات المؤسسة، ووضوح سلطات اتخاذ القرار وعدم تعدد مراكزه، تفويض السلطة عند الحاجة، التوازن بين المركزية واللامركزية حسب طبيعة العمل والبيئة التنظيمية، ووجود فلسفة مؤسسية واضحة تجاه البيئة الخارجية، قدرة على التعامل مع التغيرات البيئية، أنظمة متابعة ورقابة فعالة، وكفاءة شبكات الاتصال لتدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار (المطيري، 2025).

ويمكن القول بأن معايير الفعالية التنظيمية تمكن مديري المدارس من إدارة رأس المال البشري بكفاءة وفعالية من خلال اتخاذ قرارات تصحيحية، وتحسين الهيكل التنظيمي، وتوزيع الأدوار، وتفعيل نظم الرقابة والتواصل داخل المؤسسة لتحقيق التناغم المؤسسي والكفاءة الإدارية.

٣_إدارة المعرفة: حيث يتوقف نجاح إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة على مدى كفاءتها في إدارة العنصر البشري بوجه عام، والعقول المتميزة بوجه خاص، بوصفها أصلاً استراتيجياً بالغ الأهمية. ويتطلب ذلك وجود استراتيجية واضحة لاستثمار هذا الأصل، مدعومة بقيادة إدارية واعية بقيمته وتأثيره في تقدم المؤسسة (Marzo, 2016).

وتلعب إدارة المعرفة دوراً جوهرياً في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم، حيث تجعل من المعرفة باعتبارها أصلاً استراتيجياً أساساً لتطوير قدرات العاملين، وتحفيزهم على الابتكار والتجديد، وتفعيل دورهم كعناصر فاعلة في العملية التعليمية والإدارية (القفل، 2021).

ويسهم إدخال إدارة المعرفة في مجال التعليم وبالأخص - إدارة الموارد البشرية - بدرجة كبيرة في تحسين أداء العاملين، ودعم العمليات الإدارية، وتطوير بيئة العمل، من خلال تبني أنظمة تدريب وتطوير مهني، وتوظيف للمعرفة في التخطيط والتوظيف والتقييم (الختلان، 2019).

ويمكن القول بأن إدارة المعرفة تعد مدخلا استراتيجيا يدعم إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم من خلال تنمية المهارات، نقل المعرفة الضمنية والصريحة، تشجيع التعلم المستمر، وتحفيز التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، مما ينعكس إيجابيا على جودة الأداء المؤسسي، القدرة على الابتكار، وكفاءة التعامل مع التحديات والمتغيرات البيئية.

٤_ الروح المعنوية في مؤسسات التعليم: حيث تعد الروح المعنوية للعاملين في مؤسسات التعليم أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر في فعالية إدارة رأس المال البشري. فعندما توفر إدارة الموارد البشرية بيئة تنظيمية تحترم كرامة العامل وتحقق له الاستقرار الوظيفي، وتجهز محفزات مهنية ومعنوية، فإن ذلك يرفع مستوى الروح المعنوية، ويعزز شعور الانتماء والولاء للمؤسسة، مما يدفع الأفراد إلى الأداء بمستوى أعلى والبقاء في المؤسسة لفترة أطول (صدقة، 2022).

ويمكن القول بأن إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم لا تقتصر على التوظيف أو التعيينات أو التكاليف المادية، بل تشمل أيضا بناء ثقافة تنظيمية تدعم الروح المعنوية، وتضمن استقرار العاملين وتحفيزهم.

٥_ القيادة المرنة: وتتوقف فعالية إدارة رأس المال البشري في المؤسسات التعليمية بدرجة كبيرة على طبيعة القيادة وأساليب الإدارة، حيث يتطلب استثمار الكوادر البشرية المرنة في القيادة والتنظيم، بحيث تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات بطرق مبتكرة وغير تقليدية، وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (رشيد، 2024).

والقيادة المرنة تعتبر إحدى أهم الضمانات لإدارة رأس المال البشري بفعالية، لأنها تسهم في صناعة بيئة عمل ديناميكية، تحفز الإبداع، وتدعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتسهل الاستجابة للتغيرات.

ثانيا: الابتكار التنظيمي

للقيادة التربوية دور كبير في حشد الموارد وتوجيه الجهود نحو تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات للمستفيدين وتحقيق الابتكار داخل المؤسسة التعليمية، ولتحقيق ذلك يجب وضع استراتيجية عملية وواقعية تحفز التفكير الإبداعي وتشجع على الابتكار لدعم تطوير العملية التعليمية، كذلك التأكيد على أهمية الثقافة المؤسسية القائمة على الموارد المتاحة، والتي تعمل أيضا

على تعزيز تطوير وتنفيذ ممارسات التميز المؤسسي داخل المؤسسة التعليمية (المنير، شحاتة، الإخناوي، 2024).

وقد أضحت المؤسسات التعليمية في العصر الحديث مراكز فاعلة لإنتاج الابتكار ومحركات أساسية للتنمية المستدامة، لما تضطلع به من أدوار جوهرية في اكتشاف الطاقات البشرية وتنمية القدرات الإبداعية، واحتضان الأفكار الجديدة التي تسهم في إيجاد حلول غير تقليدية للتحديات المجتمعية، بما يعزز النمو الاقتصادي ويرفع مستوى التنافسية (الزامل، 2022).

ويتوقف تطبيق الابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم على دور القيادات في توجيه الموارد والقدرات نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مبتكر، مع التركيز على الجوانب الإدارية والقيادية ذات الصلة بالتحفيز والتخطيط واتخاذ القرار، فالقيادة الابتكارية تتأثر بالتحليلات المختلفة والمتغيرات التي تواجه المؤسسات، كما تتوقف على طبيعة المؤسسة والنتائج المرجوة من الابتكار (مطرية، الحراحشة، 2024).

مفهوم الابتكار التنظيمي:

يعبر الابتكار التنظيمي عن القدرة على تطوير وتحسين الأداء المؤسسي من خلال قيادة واعية ومؤثرة تمكن المؤسسة من حشد الموارد واستثمارها بفعالية، مع التركيز على تقديم خدمات مبتكرة للمستفيدين، وتنمية ثقافة مؤسسية داعمة للتميز. ويفهم الابتكار التنظيمي على أنه سلسلة من التحولات التي تطرأ على الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والأنظمة المعمول بها، فضلاً عن أنماط المعرفة والمهارات المستخدمة في الأداء الإداري، بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق الكفاءة المؤسسية (Alves, 2018, p.5).

ويعرف كذلك التنظيم الابتكاري بأنه: النزعة المؤسسية نحو تبني الأفكار والاكتشافات المستحدثة التي تقود إلى تطوير المنتجات والخدمات والاستراتيجيات والإجراءات وأساليب العمل (عباس، 2022، ص. 567). كما يعرف الابتكار التنظيمي بأنه إدخال أساليب جديدة مستحدثة في العمل بغرض تحسين خدمات المؤسسة وتطويرها تماشياً مع التغيرات المحيطة والتقنيات الحديثة المبتكرة للوصول إلى الميزة التنافسية (العقرباوي، العضيلة، 2023، ص. 12).

ويشير محمد وعيسى (2024) إلى أن الابتكار التنظيمي هو قدرة المؤسسة على الاستفادة من طاقات العاملين الإبداعية، وتوليد وتبني أفكار جديدة مبتكرة وتطبيقها بشكل مناسب، وذلك بتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك الإجراءات والأنظمة المستخدمة من خلال أبعاد الابتكار التنظيمي والمتمثلة في الابتكار الإداري والابتكار التقني والابتكار في الأداء (ص. 73). كما يمثل نطاقاً واسعاً لتطبيق ونقل معارف العلوم السلوكية لتطوير وتحسين وتعزيز الاستراتيجيات والهيكل والعمليات للوصول إلى الفعالية والاستمرارية من أجل حل المشكلات داخل المؤسسات والمنظمات المتنوعة (المنير، وآخرون، 2024، ص. 1656).

متطلبات الابتكار التنظيمي:

يرتبط نجاح الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية بتوافر جملة من المقومات الأساسية؛ حيث يشير محمد وعيسى (2024) إلى أن من أهم متطلبات الابتكار التنظيمي وجود قيادة ابتكارية تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، وتعزز مشاركة المعلومات، وتدعم المبادرات الإبداعية، وتبني ثقافة التجديد المستمر، وتقدر جهود المبدعين وتحفزهم على الابتكار.

وحدد (Mohamed, 2023, p. 52) عدة متطلبات أساسية للابتكار التنظيمي، يمكن تلخيصها

فيما يلي:

1. توفر بيئة الابتكار: حيث تعمل المؤسسة على خلق بيئة محفزة تدعم التجربة والإبداع، وتشجع الأفراد على تقديم أفكار جديدة وتجربتها دون الخوف من الفشل.
2. توفير الموارد: ويشمل ذلك توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية اللازمة لدعم الأنشطة الابتكارية وتمكين الموظفين من تنفيذ الأفكار المبتكرة بفعالية.
3. الأساليب الإدارية: وهي السياسات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لتشجيع الابتكار، بما في ذلك التنظيم المرن للعمليات، وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية، وتسهيل تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.
4. المناخ التنظيمي: ويشير إلى الثقافة الداخلية للمؤسسة التي تدعم التجريب والمبادرة، وتعزز التواصل المفتوح، وتكافئ الأداء المبتكر، بما يساهم في دمج الابتكار في الأنشطة اليومية ويعزز قدرة المؤسسة على التجدد المستمر.

كما يعد نشر ثقافة الابتكار داخل المؤسسة عاملاً محورياً لتحويل الابتكار إلى ممارسة مؤسسية راسخة، ومن المتطلبات الجوهرية كذلك مرونة الهياكل التنظيمية، بما يسمح بتخفيف حدة المركزية، وتوسيع نطاق الصلاحيات، وتيسير تدفق الأفكار الجديدة، وتسريع آليات اتخاذ القرار. إلى جانب ذلك، يمثل تأهيل رأس المال البشري ركيزة أساسية في دفع عجلة الابتكار (محمد وعيسى، 2024).

ويضيف (المنير وآخرون، 2024) عدداً من متطلبات الابتكار التنظيمي منها:

1. المتطلبات البشرية: وتشمل توفير قيادة فاعلة تستطيع توفير اتصال متناغم بين كل العاملين بالمدرسة، وكذلك دعم الأفكار الإبداعية وتنمية المثابرة لدى الهيئة الإدارية.
2. المتطلبات المادية: وتتمثل في توفير نظام متكامل للحوافز، والقاعات الدراسية التي تحقق الإبداع، والمختبرات.
3. المتطلبات مهارية: التصرف بأخلاق دائمة، وتقييم الإنجاز، ومساعدة الآخرين على التطور.
4. المتطلبات التكنولوجية: وتشمل تحفيز العاملين، وتوفير التعلم الذي يعتمد على الاتصال عن بعد، وتوفير الكوادر المختلفة من المبرمجين المؤهلين للتعامل مع البرمجيات التكنولوجية التي قد تحتاجها المدرسة.

أبعاد الابتكار التنظيمي:

تمثل الابتكارات التنظيمية المحطات الأساسية في تطور الفكر الإداري، حيث أسهمت المفاهيم الإدارية الحديثة في تعزيز الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي. ومن منظور الابتكار التنظيمي، فإن هذه التحولات تمثل الأساس الذي تبنى عليه أبعاد الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات، سواء في الهيكل التنظيمي، أو العمليات والإجراءات، أو الأساليب الإدارية، أو الأداء العام؛ حيث توضح كيفية تأثير هذه الابتكارات على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحفيز العاملين على تقديم حلول جديدة ومبتكرة (مطرية، الحراشة، 2024).

ويشير العقرباوي والعضايلة (2023) إلى أن أبعاد الابتكار تتمثل فيما يلي:

1. ابتكار الخدمات والمنتجات: ويقصد بذلك أي تغيير يحدث في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أو أي تغيير في طريق إنشائها وتقديمها وتسليمها للمستخدمين، كذلك إدخال تحسينات جديدة من شأنها كسب رضا العملاء وتعزيز العلاقة معهم.
2. الابتكار الإداري: ويقصد به ابتكار سياسات وتنظيمات وطرق وأساليب إدارية من شأنها تطوير العمل وتجويده وتحسين الأداء وتحسين الهياكل والعمليات والممارسات التنظيمية.
3. الابتكار التسويقي: ويقصد به ابتكار أفكار وممارسات غير تقليدية في مجال التسويق والترويج للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

في حين أشار محمد وعيسى (2024) إلى أن الابتكار التنظيمي في الجامعات يتشكل عبر ثلاثة أبعاد مترابطة، هي: (الابتكار الإداري، والابتكار في الأداء، والابتكار التقني). حيث يتضمن الابتكار الإداري إدخال تغييرات على الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والاستراتيجيات المتبعة. أما الابتكار في الأداء فيرتبط بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين في مجالات التدريس والدراسة وخدمة المجتمع. بينما يمثل الابتكار التقني في توفير بنية تحتية تكنولوجية متقدمة تساهم في تسهيل الأداء الإداري والتعليمي.

وتبني الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد للابتكار التنظيمي هي: (الابتكار الإداري، والابتكار التقني، والابتكار في الخدمات والعمليات).

ثالثاً: الدراسات السابقة

أ- دراسات متعلقة بإدارة رأس المال البشري:

دراسة إبراهيم (2020): هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، لتحقيق القدرة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانتين إحداهما لإدارة رأس المال البشري والأخرى للقدرة التنافسية وطبقت على (113) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين إدارة رأس المال البشري والقدرة التنافسية بالجامعة.

1. دراسة (Kozhushko 2020): هدفت إلى تحسين نظام إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي، ولا سيما في الجامعات الوطنية ذات الطابع التقني في أوكرانيا، واعتمدت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي باستخدام التحليل المقارن، وتحليل السيناريوهات، وتحليل البيانات التجريبية، واقترحت الدراسة نموذجاً ثلاثي المستويات لإدارة رأس المال البشري في الجامعات التقنية، بهدف رفع كفاءة تكوين رأس المال البشري، وتعزيز تنافسياتها، وتحسين صورتها المؤسسية، وأظهرت النتائج أن تطبيق هذا النموذج يساهم بفاعلية في رفع كفاءة إدارة رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي.

2. دراسة المشاقبة والزعي (2021): هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق المشرفين التربويين لاستراتيجية إدارة رأس المال البشري في لواء قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (513) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة التطبيق جاءت بدرجة تقدير متوسط، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي، بينما لم تظهر فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة.

3. دراسة (Kiran (2022): هدفت إلى فحص العلاقة بين إدارة رأس المال البشري (HCM)، وتحليلات الموارد البشرية (HR Analytics)، والأداء التنظيمي، مع التركيز على الدور الوسيط لتحليلات الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية واسعة للأدبيات السابقة، وكان من أبرز نتائج الدراسة صحة النموذج المفاهيمي للدراسة، كما أظهرت أن تحليلات الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تمكين المؤسسات من متابعة إدارة رأس المال البشري مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

4. دراسة الفحيلة (2023): هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (509) من القيادات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة رأس المال البشري جاء بدرجة (متوسطة)، كما أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على عبارات محور متطلبات التطوير.

5. دراسة مازارة والشيخ (2024): هدفت إلى اقتراح نموذج مبتكر للعملية التعليمية قائم على دمج التقنيات الحديثة، بما يساهم في تحقيق الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري، وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز التقنيات الداعمة لنظام تعليمي مبتكر تتمثل في الحوسبة السحابية،

والبلوكشين، والذكاء الاصطناعي، وكما كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين النية نحو استخدام التعليم الإلكتروني والاستخدام الفعلي له.

ب-دراسات سابقة متعلقة بالابتكار التنظيمي:

دراسة الحربي والحراشة (2021): هدفت إلى الكشف عن مستوى الإدراك التنظيمي وعلاقته بالابتكار التنظيمي لدى مديري مدارس دولة الكويت، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي ذي البعد الارتباطي، وأسفرت النتائج عن أن مستوى الإدراك التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، كما أن مستوى الابتكار التنظيمي جاء بدرجة متوسطة أيضاً، وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

1. دراسة الخزاعلة والمقدادي (2021): هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس قصبة المفرق لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الابتكار التنظيمي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن مستوى الابتكار التنظيمي جاء بدرجة متوسطة أيضاً، مع وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

2. دراسة Rad (2021): هدفت إلى تحديد أثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في المدارس مع الدور الوسيط لإدارة المعرفة، وأظهرت النتائج أن جميع مكونات القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي وذي دلالة إحصائية على الابتكار التنظيمي، وأن إدارة المعرفة تعمل كوسيط يعزز هذا الأثر.

3. دراسة عباس (2022): هدفت إلى اختبار تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية (التنموية، والبنائية، والتعاونية) على عوامل الابتكار التنظيمي في الجامعات المصرية، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لهذه الممارسات على الابتكار التنظيمي، وكذلك تميز الجامعات الخاصة على الجامعات الحكومية في فعالية الابتكار.

4. دراسة Dimayuga (2024): هدفت إلى التعرف على مستوى البنية التحتية لإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، وأظهرت النتائج أن قادة المؤسسات يعترفون بالإيجابية بمحاولات الابتكار

حتى عند الفشل، كما تبين أن الابتكار وإدارة المعرفة لهما تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي. مع بعض الاستثناءات في تأثير الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة اهتماما كبيرا بإدارة رأس المال البشري، والابتكار التنظيمي؛ وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في تحديد أبعاد الدراسة الحالية وبناء الإطار النظري لها. واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجال التطبيق، وهو ميدان التربية والتعليم وتحديد "التعليم العام"، كما اتفقت في منهجها وهو المنهج الوصفي، وفي استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، إلا أنها اختلفت مع جميع الدراسات في أنها الدراسة العربية الأولى - حسب وجهة نظر الباحث - التي درست العلاقة الارتباطية بين إدارة رأس المال البشري والابتكار التنظيمي، وهو ما يميزها عن بقية الدراسات ويفتح المجال للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في ميدان التعليم الجامعي وميدان إدارة الأعمال.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة وأداتها:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه (المسحي الارتباطي) وأداة الاستبانة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الحكومية بمراحلها الثلاث (الابتدائي - المتوسط - الثانوي) الواقعة داخل مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، والتي يبلغ عددها (418) مدرسة للبنين، حسب إحصائيات وزارة التعليم بمدينة جدة لعام 1447هـ.

وصف العينة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (126) مديرا من مديري المدارس الحكومية للبنين بمدينة جدة، يشكلون ما نسبته 30% من مجتمع الدراسة؛ حيث بلغت نسبة مديري المدارس الثانوية 64.3%، والمدارس المتوسطة 7.1%، بينما بلغت نسبة مديري المدارس الابتدائية 28.6%. وشكل ذوو الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) النسبة الأكبر بـ 78.6%، ثم فئة

(من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 14.3%، وفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 7.1%. كما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس 85.7%، والحاصلين على الماجستير 14.3% فأعلى؛ كما هو موضح في الجدول (1).

الجدول (1): توزيع العينة حسب الخصائص الشخصية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
المرحلة الدراسية	ابتدائي	28.6
	متوسط	7.1
	ثانوي	64.3
سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من 5 سنوات	7.1
	من 5 إلى 10 سنوات	14.3
	أكثر من 10 سنوات	78.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	85.7
	ماجستير	14.3

صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، استخدم معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات كل فقرة في المقاييس والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له الفقرة، وكذلك بين درجة المجال والدرجة الكلية للمقياس. وتبين من خلال النتائج المبينة في الجدولين (2) و(3) وجود اتساق داخلي؛ حيث كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يؤكد اتساق الفقرات مع مجالاتها واتساق المجالات مع مقاييسها.

الجدول (2): معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرات ودرجة المجال الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	القيمة	معامل الارتباط	القيمة	معامل الارتباط	القيمة	معامل الارتباط	القيمة	معامل الارتباط	القيمة
الاحتفاظ بالكفاءات		تقييم الأداء		التحفيز والمكافآت		التدريب والتطوير		الاستقطاب والاختيار	
.888**	13	.902**	10	.949**	7	.946**	4	.831**	1
.831**	14	.784**	11	.868**	8	.910**	5	.934**	2
.905**	15	.693**	12	.885**	9	.962**	6	.762**	3
				الابتكار في الخدمات والعمليات		الابتكار التقني		الابتكار الإداري	
				.964**		.897**		.898**	
				.920**		.927**		.714**	
				.971**		.969**		.882**	

الجدول (3): معامل ارتباط بيرسون بين درجة المجال ودرجة المقياس الذي ينتمي إليه ذلك

المجال

مقياس الابتكار التنظيمي		مقياس إدارة رأس المال	
معامل الارتباط	المجال	معامل الارتباط	المجال
.757**	الابتكار الإداري	.792**	الاستقطاب والاختيار
.959**	الابتكار التقني	.937**	التدريب والتطوير
.966**	الابتكار في الخدمات والعمليات	.818**	التحفيز والمكافآت
		.578**	تقييم الأداء
		.951**	الاحتفاظ بالكفاءات

** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 1%.

الثبت:

تم التحقق من ثبات المقاييس عبر أسلوب (ألفا كرونباخ) - الجدول (4) - الذي يقيس مدى ثبات المقياس عند إعادة تطبيقه؛ ودلت النتائج على تحقق الثبات على المستوى الكلي لمقياس إدارة رأس المال (0.930) ومقياس الابتكار التنظيمي (0.935). وتراوحت قيم المعامل للمجالات الفرعية بين (0.712) و(0.934)، وهي قيم مقبولة إحصائياً تؤكد موثوقية النتائج.

الجدول (4): نتائج معامل ألفا كرونباخ للمقاييس (إدارة رأس المال والابتكار التنظيمي)

المجال	ألفا كرونباخ	الفقرات
الاستقطاب والاختيار	.764	3
التدريب والتطوير	.925	3
التحفيز والمكافآت	.869	3
تقييم الأداء	.712	3
الاحتفاظ بالكفاءات	.796	3
مقياس إدارة رأس المال	.930	15
الابتكار الإداري	.782	3
الابتكار التقني	.916	3
الابتكار في الخدمات والعمليات	.934	3
مقياس الابتكار التنظيمي	.935	9

نتائج الدراسة وتحليلها

بعد جمع البيانات، خضعت للفحص والتنقيح ثم التحليل باستخدام برنامج (SPSS)؛ حيث استخدم الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية) للإجابة عن أسئلة الدراسة. كما استخدم معامل ارتباط بيرسون، واختبار (مان ويتني) للعينات المستقلة، واختبار (كروسكال واليس) للكشف عن دلالة الفروق، واختبار (بونفيروني) للمقارنات البعدية. واعتبرت القيمة الاحتمالية ($P < 0.05$) ذات دلالة إحصائية، وقد اعتمدت الدراسة معيار الحكم على النتائج:

من 1.0 إلى أقل من 1.80 منخفض جدا.

من 1.81 إلى أقل من 2.60 منخفض.

من 2.60 إلى أقل من 3.40 متوسط.

من 3.40 إلى أقل من 4.20 مرتفع.

من 4.20 إلى 5.0 مرتفع جدا.

السؤال الأول: ما مدى توفر أبعاد إدارة رأس المال البشري في المدارس الحكومية بمدينة

جدة؟

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي في الجدول (5) أن مدى توفر إدارة رأس المال البشري جاء بمستوى موافقة (مرتفع)، بمتوسط حسابي بلغ (3.6)؛ حيث تراوحت المتوسطات بين المتوسط والمرتفع. وتصدر مجال "تقييم الأداء" كأكثر المجالات توفرا بمتوسط (4.14) وبمستوى (مرتفع)، يليه مجال "الاحتفاظ بالكفاءات" بمتوسط (3.69)، ثم مجال "التحفيز والمكافآت" بمتوسط (3.52) وكلاهما بمستوى (مرتفع)، جاء بعدهما مجال "التدريب والتطوير" بمتوسط (3.36) عند مستوى توافر (متوسط)، وأخيرا جاء مجال "الاستقطاب والاختيار" بمتوسط حسابي (3.29) عند مستوى توافر (متوسط).

وتدل هذه النتيجة على تبني مديري المدارس لممارسات إدارية داعمة لإدارة رأس المال البشري بوصفه مدخلا استراتيجيا لتحسين جودة الأداء التعليمي وتعزيز الابتكار التنظيمي، وخصوصا ما يرتبط بتقييم الأداء، والاحتفاظ بالكفاءات، والتحفيز والمكافآت، وهو ما يتفق مع ما جاء في الأدب النظري كما ذكر (الجراح، 2019) في أن مديري المدارس يدركون أن تفعيل إدارة رأس المال البشري يتيح لهم تطوير مهارات العاملين ومعارفهم باستمرار، وتعزيز قدراتهم الابتكارية والإشرافية، وتتفق نتائج هذه الدراسة في مجالي (التدريب والتطوير و الاستقطاب والاختيار) مع نتائج دراسة (المشاقبة والزعي، 2021) ودراسة (الفحيلة، 2023).

الجدول (5): الإحصاء الوصفي لاستجابات العينة حول مقياس إدارة رأس المال البشري

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى*
الاستقطاب والاختيار	3.29	1.186	6	متوسط

متوسط	5	1.008	3.36	التدريب والتطوير
مرتفع	4	0.745	3.52	التحفيز والمكافآت
مرتفع	1	0.589	4.14	تقييم الأداء
مرتفع	2	0.784	3.69	الاحتفاظ بالكفاءات
مرتفع	3	0.706	3.60	مقياس إدارة رأس المال البشري

السؤال الثاني: ما مدى تحقيق الابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة؟

أفادت عينة الدراسة أن مستوى تحقيق الابتكار التنظيمي كان (مرتفعاً) بمتوسط حسابي (3.98). وجاء مجال (الابتكار التقني) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.05)، يليه (الابتكار الإداري) بمتوسط (4.00)، وأخيراً (الابتكار في الخدمات والعمليات) بمتوسط (3.90)؛ وجميعها ضمن المستوى (المرتفع).

وتدل هذه النتائج على أن مديري المدارس يدركون أهمية الابتكار التنظيمي بوصفه أداة فاعلة من أدوات التطوير في مدارسهم، وأن الاهتمام به لم يعد خياراً تكميلياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لمواجهة التحولات العالمية المتسارعة. وهو ما يتفق مع ما جاء في الأدب النظري عند (فيروز، 2022) والتي تشير إلى أن إدراك مديري المدارس لأهمية بناء القدرات الابتكارية داخل المدارس، يستوجب العناية بالعنصر البشري وتأهيله مهنياً ومعرفياً؛ ليكون أكثر قدرة على قيادة عمليات التطوير الشامل بمختلف أشكالها، وتختلف نتائج هذه الدراسة عن النتائج التي توصلت إليها دراسة عباس (2022)، ودراسة الخزاعلة والمقدادي (2021)، ودراسة الحربي والحرّاشة (2021)، حيث جاءت ممارسات الابتكار التنظيمي لديهم بمستوى متوسط، في حين ظهرت في هذه الدراسة بمستوى مرتفع، مما يدل على أن إدراك المديرين لأهمية الابتكار التنظيمي قد تطور، وأصبح يمثل أحد الممارسات الإدارية المهمة لديهم، انظر الجدول (6).

الجدول (6): الإحصاء الوصفي لاستجابات العينة حول مقياس الابتكار التنظيمي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى*
الابتكار الإداري	4.00	0.566	2	مرتفع
الابتكار التقني	4.05	0.691	1	مرتفع

الابتكار في الخدمات والعمليات	3.90	0.662	4	مرتفع
الابتكار التنظيمي	3.98	0.526	3	مرتفع

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين توفر إدارة رأس المال البشري وتحقيق الابتكار التنظيمي؟

لمعرفة ما إذا كانت التغيرات في إدارة رأس المال البشري مرتبطة بالتغيرات في الابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة. استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (r Pearson's).

جدول (7) نتائج الارتباط بين إدارة رأس المال البشري وتحقيق الابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة

المجال	الابتكار الإداري	الابتكار التقني	الابتكار في الخدمات والعمليات	الابتكار التنظيمي
الاستقطاب والاختيار	-0.083	0.052	.442**	.178*
التدريب والتطوير	0.042	.354**	.555**	.403**
التحفيز والمكافآت	.323**	.743**	.653**	.715**
تقييم الأداء	.408**	.474**	.670**	.635**
الاحتفاظ بالكفاءات	.180*	.426**	.651**	.524**
إدارة رأس المال	0.160	.449**	.701**	.548**

**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%.

*الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%.

يعرض الجدول (7) نتائج تحليل الارتباط بين إدارة رأس المال البشري ومجالاته من جهة والابتكار التنظيمي ومجالاته من جهة أخرى. حيث جاء الارتباط بين إدارة رأس المال البشري ومجالاته من جهة والابتكار التنظيمي ومجالاته من جهة أخرى موجبا دالا إحصائيا ($P < 0.05$) باستثناء العلاقة بين الاستقطاب والاختيار من جهة وكل من الابتكار الإداري والابتكار التقني من جهة أخرى، وكذلك العلاقة بين التدريب والتطوير والابتكار الإداري.

وتدل هذه النتيجة على وعي مديري المدارس بأهمية استثمار قدرات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم بما يسهم في توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى ممارسات تنظيمية مبتكرة، فكلما كانت ممارسات إدارة رأس المال البشري أكثر كفاءة ومرونة، زادت قدرة المنظمة على تحقيق مستويات أعلى من الابتكار التنظيمي، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والاستدامة، ولا سيما في المؤسسات التعليمية والمدرسية التي تعتمد بشكل أساسي على المورد البشري في تحقيق التطوير والتميز، أما فيما يخص الابتكار الإداري وعدم وجود علاقة تربطه بكل من الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير فربما يعود ذلك إلى إحساس المديرين بأن هناك عوامل أخرى تتحكم بالعلاقة يأتي أهمها الخبرة، وتتفق هذه النتائج مع ما جاء في نتائج دراسة (Kiran, 2022).

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول العلاقة بين إدارة رأس المال البشري وتحقيق الابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة يمكن أن تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي)؟

قام الباحث باستخدام اختبار مان ويتني Mann-Whitney مع المتغيرات ذات التصنيفين (المؤهل العلمي)، واختبار تحليل التباين اللامعلمي كروسكال واليس Kruskal Walis مع المتغيرات التي لها أكثر من تصنيفين (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة). تم اختيار هذه الأساليب اللامعلمية بسبب عدم توافر شرط التوزيع الطبيعي وهو الشرط الأساسي لاستخدام الأساليب المعلمية وذلك من خلال اختبار كولمغوروف سميرونوف ($P < 0.05$) Kolmogorov-Smirnov.

الجدول (8) نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً للمرحلة الدراسية

المجال	المرحلة	العدد	متوسط الرتب	كروسكال واليس H	df	مستوى الدلالة P
إدارة رأس المال	ابتدائي	36	61.25	23.061	2	0.000
	متوسط	9	9.50			
	ثانوي	81	70.50			

0.000	2	22.016	69.13	36	ابتدائي	الاستقطاب والاختيار
			9.50	9	متوسط	
			67.00	81	ثانوي	
0.037	2	6.592	60.13	36	ابتدائي	التدريب والتطوير
			36.50	9	متوسط	
			68.00	81	ثانوي	
0.000	2	18.298	54.50	36	ابتدائي	التحفيز والمكافآت
			23.00	9	متوسط	
			72.00	81	ثانوي	
0.000	2	37.870	45.50	36	ابتدائي	تقييم الأداء
			14.00	9	متوسط	
			77.00	81	ثانوي	
0.000	2	35.988	52.25	36	ابتدائي	الاحتفاظ بالمكافآت
			5.00	9	متوسط	
			75.00	81	ثانوي	
0.000	2	29.850	45.50	36	ابتدائي	الابتكار التنظيمي
			23.00	9	متوسط	
			76.00	81	ثانوي	
0.062	2	5.569	64.63	36	ابتدائي	الابتكار الإداري
			36.50	9	متوسط	
			66.00	81	ثانوي	
0.000	2	28.989	38.75	36	ابتدائي	الابتكار التقني
			50.00	9	متوسط	
			76.00	81	ثانوي	
0.000	2	45.973	39.88	36	ابتدائي	
			18.50	9	متوسط	

الابتكار في الخدمات والعمليات	ثانوي	81	79.00		
-------------------------------------	-------	----	-------	--	--

يعرض الجدول (8) نتائج تحليل اختبار كروسكال واليس للكشف عن دلالة الفرق بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر إدارة رأس المال البشري وتحقيق الابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة الذي يمكن أن يسببه اختلاف المرحلة الدراسية. فيما يلي تحليل وتفسير مفصل للفرق الدالة إحصائياً في هذا الجدول:

إدارة رأس المال البشري: كشفت نتائج اختبار كروسكال واليس عن وجود فرق ذو دلالة إحصائية في استجابات العينة حول إدارة رأس المال بسبب اختلاف المرحلة الدراسية. أظهرت المقارنات البعدية باستخدام اختبار بونفيروني وجود فرق كبير في درجات العينة بين المتوسط (9.5) والابتدائي (61.25)، وبين المتوسط (9.5) والثانوي (70.5)، وربما تعود هذه الاختلافات إلى اختلاف البيئات المدرسية بين المراحل الثلاث، وكذلك اختلاف شخصيات المديرين الذين يمارسون إدارة رأس المال البشري في إدراك أهميتها.

الاستقطاب والاختيار: كشفت نتائج اختبار كروسكال واليس عن وجود فرق ذو دلالة إحصائية في استجابات العينة حول الاستقطاب والاختيار بسبب اختلاف المرحلة الدراسية. أظهرت المقارنات البعدية باستخدام اختبار بونفيروني وجود فرق كبير في درجات العينة بين المتوسط (9.5) والابتدائي (69.13)، وبين المتوسط (9.5) والثانوي (67.0).

التدريب والتطوير: كشفت نتائج اختبار كروسكال واليس عن وجود فرق ذو دلالة إحصائية في استجابات العينة حول التدريب والتطوير بسبب اختلاف المرحلة الدراسية. أظهرت المقارنات البعدية باستخدام اختبار بونفيروني وجود فرق كبير في درجات العينة بين المتوسط (36.5) والثانوي (68.0).

التحفيز والمكافآت: كشفت نتائج اختبار كروسكال واليس عن وجود فرق ذو دلالة إحصائية في استجابات العينة حول التحفيز والمكافآت بسبب اختلاف المرحلة الدراسية. أظهرت المقارنات البعدية باستخدام اختبار بونفيروني وجود فرق كبير في درجات العينة بين المتوسط (23.0) والثانوي (72.0)، وبين الابتدائي (54.5) والثانوي (72.0).

تقييم الأداء: كشفت نتائج اختبار كروسكال واليس عن وجود فرق ذو دلالة إحصائية في استجابات العينة حول تقييم الأداء بسبب اختلاف المرحلة الدراسية. أظهرت المقارنات البعدية باستخدام اختبار بونفيروني وجود فرق كبير في درجات العينة بين المتوسط (14.0) والثانوي (77.0)، وبين الابتدائي (45.5) والثانوي (77.0).

الاحتفاظ بالكفاءات: كشفت نتائج اختبار كروسكال واليس عن وجود فرق ذو دلالة إحصائية في استجابات العينة حول الاحتفاظ بالكفاءات بسبب اختلاف المرحلة الدراسية. أظهرت المقارنات البعدية باستخدام اختبار بونفيروني وجود فرق كبير في درجات العينة بين المتوسط (5.0) والثانوي (75.0)، وبين الابتدائي (52.25) والثانوي (75.0)، وكذلك بين المتوسط (5.0) والابتدائي (52.25).

الابتكار التنظيمي: كشفت نتائج اختبار كروسكال واليس عن وجود فرق ذو دلالة إحصائية في استجابات العينة حول الابتكار التنظيمي بسبب اختلاف المرحلة الدراسية. أظهرت المقارنات البعدية باستخدام اختبار بونفيروني وجود فرق كبير في درجات العينة بين المتوسط (23.0) والثانوي (76.0). الابتدائي (45.5) والثانوي (76.0)، وربما تعود هذه الاختلافات إلى أن المراحل الدراسية الثلاث تختلف بيئاتها وبالتالي اختلفت نتائج الممارسة فيها، كما أن إدراك المديرين لأهمية الابتكار التنظيمي في المراحل الثلاث قد يختلف بسبب طبيعة المرحلة.

الابتكار التقني: كشفت نتائج اختبار كروسكال واليس عن وجود فرق ذو دلالة إحصائية في استجابات العينة حول الابتكار التقني بسبب اختلاف المرحلة الدراسية. أظهرت المقارنات البعدية باستخدام اختبار بونفيروني وجود فرق كبير في درجات العينة بين الابتدائي (38.75) والثانوي (76.0).

الابتكار في الخدمات والعمليات: كشفت نتائج اختبار كروسكال واليس عن وجود فرق ذو دلالة إحصائية في استجابات العينة حول الابتكار في الخدمات والعمليات بسبب اختلاف المرحلة الدراسية. أظهرت المقارنات البعدية باستخدام اختبار بونفيروني وجود فرق كبير في درجات العينة بين المتوسط (18.5) والثانوي (79.0)، وبين الابتدائي (39.88) والثانوي (79.0).

الجدول (9) نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً
لسنوات الخبرة.

المجال	المرحلة	العدد	متوسط الرتب	كروسكال واليس H	df	مستوى الدلالة P
إدارة رأس المال	أقل من 5 سنوات	9	81.50	6.838	2	0.033
	من 5 إلى 10 سنوات	18	45.50			
	أكثر من 10 سنوات	99	65.14			
الاستقطاب والاختيار	أقل من 5 سنوات	9	81.50	19.726	2	0.000
	من 5 إلى 10 سنوات	18	29.75			
	أكثر من 10 سنوات	99	68.00			
التدريب والتطوير	أقل من 5 سنوات	9	90.50	12.201	2	0.002
	من 5 إلى 10 سنوات	18	41.00			
	أكثر من 10 سنوات	99	65.14			
التحفيز والمكافآت	أقل من 5 سنوات	9	95.00	7.479	2	0.024
	من 5 إلى 10 سنوات	18	61.25			
	أكثر من 10 سنوات	99	61.05			
تقييم الأداء	أقل من 5 سنوات	9	72.50	35.308	2	0.000
	من 5 إلى 10 سنوات	18	108.50			
	أكثر من 10 سنوات	99	54.50			
	أقل من 5 سنوات	9	81.50	2.932	2	0.231

			56.75	18	من 5 إلى 10 سنوات	الاحتفاظ بالكفاءات
			63.09	99	أكثر من 10 سنوات	
0.467	2	1.525	77.00	9	أقل من 5 سنوات	الابتكار التنظيمي
			65.75	18	من 5 إلى 10 سنوات	
			61.86	99	أكثر من 10 سنوات	
0.016	2	8.328	95.00	9	أقل من 5 سنوات	الابتكار الإداري
			68.00	18	من 5 إلى 10 سنوات	
			59.82	99	أكثر من 10 سنوات	
0.210	2	3.118	50.00	9	أقل من 5 سنوات	الابتكار التقني
			54.50	18	من 5 إلى 10 سنوات	
			66.36	99	أكثر من 10 سنوات	
0.758	2	0.554	68.00	9	أقل من 5 سنوات	الابتكار في الخدمات والعمليات
			68.00	18	من 5 إلى 10 سنوات	
			62.27	99	أكثر من 10 سنوات	

يعرض الجدول (9) نتائج تحليل اختبار كروسكال واليس للكشف عن دلالة الفرق بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول توافر إدارة رأس المال البشري وتحقيق الابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة الذي يمكن أن يسببه اختلاف سنوات الخبرة. فيما يلي تحليل وتفسير مفصل للفروقات الدالة إحصائياً في هذا الجدول:

إدارة رأس المال البشري: كشفت نتائج اختبار كروسكال واليس عن وجود فرق ذي دلالة إحصائية في استجابات العينة حول إدارة رأس المال بسبب اختلاف سنوات الخبرة. أظهرت المقارنات

البعدية باستخدام اختبار بونفيروني وجود فرق كبير في درجات العينة بين (أقل من 5 سنوات) (81.5) و(من 5 إلى 10 سنوات) (45.5)، وربما تعود هذه الاختلافات إلى أن المديرين ذوي الخبرات الأقل يدركون أهمية تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها إدارة رأس المال البشري والابتكار التنظيمي، بينما يعتقد ذوو الخبرات الأعلى أنهم قد اكتسبوا من الخبرات ما يمكنهم من إدارة مدارسهم بدونها.

الاستقطاب والاختيار: كشفت نتائج اختبار كروسكال واليس عن وجود فرق ذي دلالة إحصائية في استجابات العينة حول الاستقطاب والاختيار بسبب اختلاف سنوات الخبرة. أظهرت المقارنات البعدية باستخدام اختبار بونفيروني وجود فرق كبير في درجات العينة بين (أقل من 5 سنوات) (81.5) و(من 5 إلى 10 سنوات) (29.75)، وبين (أكثر من 10 سنوات) (68.0) و(من 5 إلى 10 سنوات) (29.75).

التدريب والتطوير: كشفت نتائج اختبار كروسكال واليس عن وجود فرق ذي دلالة إحصائية في استجابات العينة حول التدريب والتطوير بسبب اختلاف سنوات الخبرة. أظهرت المقارنات البعدية باستخدام اختبار بونفيروني وجود فرق كبير في درجات العينة بين (أقل من 5 سنوات) (90.5) و(من 5 إلى 10 سنوات) (41.00)، وبين (أكثر من 10 سنوات) (65.14) و(من 5 إلى 10 سنوات) (41.00).

التحفيز والمكافآت: كشفت نتائج اختبار كروسكال واليس عن وجود فرق ذي دلالة إحصائية في استجابات العينة حول التحفيز والمكافآت بسبب اختلاف سنوات الخبرة. أظهرت المقارنات البعدية باستخدام اختبار بونفيروني وجود فرق كبير في درجات العينة بين (أقل من 5 سنوات) (95.0) و(أكثر من 10 سنوات) (61.05).

تقييم الأداء: كشفت نتائج اختبار كروسكال واليس عن وجود فرق ذي دلالة إحصائية في استجابات العينة حول تقييم الأداء بسبب اختلاف سنوات الخبرة. أظهرت المقارنات البعدية باستخدام اختبار بونفيروني وجود فرق كبير في درجات العينة بين (أقل من 5 سنوات) (72.5) و(من 5 إلى 10 سنوات) (108.5)، وبين (أكثر من 10 سنوات) (54.5) و(من 5 إلى 10 سنوات) (108.55).

الابتكار الإداري: كشفت نتائج اختبار كروسكال واليس عن وجود فرق ذي دلالة إحصائية في استجابات العينة حول الابتكار الإداري بسبب اختلاف سنوات الخبرة. أظهرت المقارنات البعدية باستخدام اختبار بونفيروني وجود فرق كبير في درجات العينة بين (أقل من 5 سنوات) (95.00) و(أكثر من 10 سنوات) (59.82).

الابتكار في الخدمات والعمليات: كشفت نتائج اختبار كروسكال واليس عن عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية في استجابات العينة حول الابتكار في الخدمات والعمليات بسبب اختلاف سنوات الخبرة. أظهرت المقارنات البعدية باستخدام اختبار بونفيروني وجود فرق كبير في درجات العينة بين المتوسط (18.5) والثانوي (79.0)، وبين الابتدائي (39.88) والثانوي (79.0).

الجدول (10) نتائج اختبار مان ويتني للفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	*Z	مستوى الدلالة P
إدارة رأس المال	بكالوريوس	108	63.88	-0.284	0.776
	ماجستير	18	61.25		
الاستقطاب والاختيار	بكالوريوس	108	65.38	-1.436	0.151
	ماجستير	18	52.25		
التدريب والتطوير	بكالوريوس	108	68.38	-3.709	0.000
	ماجستير	18	34.25		
التحفيز والمكافآت	بكالوريوس	108	60.13	-2.588	0.010
	ماجستير	18	83.75		
تقييم الأداء	بكالوريوس	108	67.25	-2.882	0.004
	ماجستير	18	41.00		
الاحتفاظ بالكفاءات	بكالوريوس	108	61.63	-1.441	0.150
	ماجستير	18	74.75		

0.004	-2.850	59.75	108	بكالوريوس	الابتكار التنظيمي
		86.00	18	ماجستير	
0.773	-0.289	63.13	108	بكالوريوس	الابتكار الإداري
		65.75	18	ماجستير	
0.000	-4.950	57.13	108	بكالوريوس	الابتكار التقني
		101.75	18	ماجستير	
0.009	-2.618	60.13	108	بكالوريوس	الابتكار في الخدمات والعمليات
		83.75	18	ماجستير	

*قيمة Z المرافقة لاختبار مان ويتني

يعرض الجدول (10) نتائج تحليل اختبار مان ويتني للكشف عن دلالة الفرق بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول توافر إدارة رأس المال البشري وتحقيق الابتكار التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة الذي يمكن أن يسببه اختلاف المؤهل العلمي. فيما يلي تحليل وتفسير مفصل لأهم الفروقات الدالة إحصائياً في هذا الجدول:

1. التدريب والتطوير: كشفت نتائج اختبار مان ويتني عن وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين من يحملون البكالوريوس (68.38) والماجستير (34.25) ولصالح البكالوريوس بالنسبة لاستجاباتهم حول التدريب والتطوير، وهذا يدل على أن حاملي البكالوريوس يرون أنهم ما زالوا في حاجة لمزيد من التدريب والتطوير على عكس حاملي الماجستير فأعلى.
2. التحفيز والمكافآت: كشفت نتائج اختبار مان ويتني عن وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين استجابات من يحملون البكالوريوس (60.13) والماجستير (83.75) ولصالح الماجستير حول التحفيز والمكافآت، وربما يعود ذلك لرغبتهم في التقدير نظراً لمؤهلاتهم العليا.
3. تقييم الأداء: كشفت نتائج اختبار مان ويتني عن وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين استجابات من يحملون البكالوريوس (67.25) والماجستير (41.00) ولصالح البكالوريوس حول تقييم الأداء، وربما يعود إلى رغبة حاملي البكالوريوس إلى تطبيق معايير مختلفة عن معايير من يحملون الماجستير فأعلى.

4. الابتكار التنظيمي: كشفت نتائج اختبار مان ويتني عن وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين استجابات من يحملون البكالوريوس (59.75) والماجستير (86.00) ولصالح الماجستير حول الابتكار التنظيمي، وتدل هذه النتيجة على أن حاملي الماجستير فأعلى يدركون أهمية الابتكار التنظيمي في المدارس بناء على ما يمتلكون من معارف علمية.
5. الابتكار التقني: كشفت نتائج اختبار مان ويتني عن وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين استجابات من يحملون البكالوريوس (57.13) والماجستير (101.75) ولصالح الماجستير حول الابتكار التقني.
6. الابتكار في الخدمات والعمليات: كشفت نتائج اختبار مان ويتني عن وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين استجابات من يحملون البكالوريوس (60.13) والماجستير (83.75) ولصالح الماجستير حول الابتكار في الخدمات والعمليات.

نتائج الدراسة

فيما يلي تلخيص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. جاءت درجة موافقة مديري المدارس الحكومية بمدينة جدة على توفر أبعاد إدارة رأس المال البشري عند مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.6)، حيث جاء مجال تقييم الأداء هو المجال الأكثر موافقة على توافره (4.14) عند مستوى مرتفع، كما جاء مجال الاستقطاب والاختيار (3.29) والتدريب والتطوير (3.36) الأقل توافراً وجاءا عند مستوى توافر متوسط.
2. كان مستوى تحقيق الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.98)، حيث جاءت جميع مجالات الابتكار التنظيمي الفرعية عند مستوى تحقيق مرتفع، وكان الابتكار التقني هو المجال الأكثر تحقيقاً (4.05) يليه الابتكار الإداري (4.00)، وأخيراً الابتكار في الخدمات والعمليات (3.90).
3. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال البشري ككل وتحقيق الابتكار التنظيمي ككل ($r=0.548, P < 0.01$)، وأقوى علاقة ارتباط كانت بين مجال التحفيز والمكافآت والابتكار التنظيمي ($r=0.715, P < 0.01$)، وبين إدارة رأس المال البشري والابتكار في الخدمات والعمليات ($r=0.701, P < 0.01$).

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معظم أبعاد إدارة رأس المال البشري والابتكار التنظيمي تعزى إلى اختلاف المرحلة الدراسية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، باستثناء الابتكار الإداري الذي لم تظهر فيه فروق دالة، كما أظهرت المقارنات البعدية أن استجابات مديري المدارس الثانوية كانت أعلى في تقييم توافر إدارة رأس المال البشري وتحقيق الابتكار التنظيمي مقارنة بالمدارس الابتدائية والمتوسطة في معظم الأبعاد التي ظهرت فيها فروق دالة، وتوجد أيضا فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة رأس المال البشري ككل وبعض أبعاده الفرعية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز والمكافآت، تقييم الأداء) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، كما توجد فروق دالة إحصائية في مجال الابتكار الإداري تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة.

5. لا توجد فروق دالة إحصائية في مقياس إدارة رأس المال البشري ككل أو في مجال الاستقطاب والاختيار والاحتفاظ بالكفاءات أو في مجال الابتكار الإداري تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي (بكالوريوس أو ماجستير). كانت استجابات حملة الماجستير أعلى (لصالحهم) في كل من (التحفيز والمكافآت، الابتكار التنظيمي ككل، الابتكار التقني، الابتكار في الخدمات والعمليات). وكانت استجابات حملة البكالوريوس أعلى (لصالحهم) في كل من (التدريب والتطوير، تقييم الأداء).

توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تطوير آليات الاستقطاب والاختيار من خلال مراجعة وتطوير معايير وعمليات الاستقطاب والاختيار لمديري المدارس لضمان جذب الكفاءات القادرة على دعم توجه نحو الابتكار وإدارة رأس المال البشري في المدارس بطريقة حديثة ومبتكرة تحقق أهدافها.
2. تحسين التدريب والتطوير من خلال رفع الميزانيات المخصصة لبرامج التدريب والتطوير لمديري المدارس، مع التركيز على المهارات التي تدعم الابتكار (التقني، والإداري، وابتكار الخدمات)، لا سيما وأن هذا البعد جاء في مستوى متوسط.

3. ربط المكافآت بالابتكار من خلال تطوير نظام حوافز ومكافآت مادية ومعنوية معلن وشفاف يربط مباشرة بين مستويات الأداء المتميز ومبادرات الابتكار التنظيمي المحققة.
4. الاستفادة من الميول الإيجابية لمديري المدارس من حملة الماجستير تجاه التحفيز والمكافآت، من خلال إشراكهم في تطوير سياسات التحفيز والتقدير، وإسناد مهام قيادية أو إشرافية لهم.
5. يجب توجيه الدعم والموارد الإضافية بشكل خاص لمديري المدارس في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة لرفع مستوى وعيهم وتطبيقهم لإدارة رأس المال البشري ولتحقيق الابتكار التنظيمي، للوصول إلى مستوى يماثل المرحلة الثانوية.



المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد. (2020). تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية بجامعة الأزهر. *العلوم التربوية*، 28(1)، 1-50.
- أبو شرخ، مجدولين مازن. (2024). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 15(44)، 104-119.
- أبو سنيمة، أسعد سليمان. (2020). الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقته بالسعادة الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الأقصى.
- أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمى. (2017). تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها. *مجلة الإدارة التربوية*، 15(1)، 335-471.
- الجراح، أضواء كمال حسين. (2019). الاستثمار في رأس المال البشري مدخل لتحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في عدد من كليات جامعة الموصل. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 9(1)، 10-22.
- الحربي، منى مليحان رمضان، والحراشة، محمد عبود موسى. (2021). مستوى الإدراك التنظيمي وعلاقته بالابتكار التنظيمي لدى مديري مدارس دولة الكويت. [ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الختلان، منصور بن زيد. (2019). توظيف مدخل إدارة المعرفة في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية (جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز أمودجا. *مجلة التربية الأزهر*، 38(181)، 107-135.
- الخزاعلة، دعاء يوسف سالم، المقدادي، محمود حامد حسين. (2021). درجة ممارسة مديري مدارس قصبة المفرق لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالابتكار التنظيمي. [ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- خريسات، آمنة محمد إبراهيم. (2020 م). دور الابتكار في تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات: مركز الدراسة وتطوير الموارد البشرية - رماح*، 41 (ص، 40 - 60).
- رشيد، عبدش، وغربوج أسامة. (2024). مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تبني أساسيات الإدارة الرشيدة. [ماجستير غير منشورة]، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر.
- الزامل، أروى عبد الله. (2022). متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 85(8)، 112-135.

- شبيلي، بلقاسم؛ قنيغة، نورة. (2020). رأس المال البشري مدخل لبناء التنمية قراءة سوسولوجية، *مجلة العلوم الإنسانية*، 7(1)، 238-255.
- صدقة، عبادة ناظم عبد الرحمن. (2022). واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالروح المعنوية وتأثير ذلك في أداء العاملين. [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة القدس، فلسطين.
- عباس، عبيد عباس عبد الحميد. (2022). ممارسة تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية خلال تفشي وباء كورونا المستجد، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 3، 541-601.
- العقرباوي، دينا حسن صالح، والعضايلة، علي بن محمد عمر. (2023). أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي: دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية. [ماجستير غير منشور]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عقون، شراف. (2020). جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة. *مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية*، 5(2)، 78-94.
- علي، إيمان محمد إبراهيم. (2021). دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي: دراسة حالة بعض الدول العربية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة*، 22(1)، 34-62.
- العور، عبد الرحمن. (2021). الاستراتيجية المرنة لإدارة رأس المال البشري. *صدى الإمارات، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية*، 1-19.
- الفحيلة، إبراهيم بن زايد حمد. (2023). تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس*، 47(2)، 17-70.
- فيروز، نعمان أحمد علي عبد الله. (2022). متطلبات الاستثمار الرشيد في التعليم العالي اليمني لبناء اقتصاد وطني قائم على المعرفة. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية*، (57)، 196-245.
- القفل، يسمينة. (2021). إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 8(1)، 262-282.
- محمد، محمد ماهر أبو النصر؛ عيسى، أحمد متولي سعد. (2024). تصور مقترح لتنفيذ الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي، *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، (201)2، 65-155.
- مزازرة، أمينة، الشيخ، الداوي. (2024). الابتكار من خلال الاستثمار في رأس المال البشري دراسة حالة على جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري حسب نموذج TAM. [دكتوراه غير منشورة]، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

المشاقبة، رويده أحمد عيد، و الزعبي، ميسون طلاع محمود. (2021). درجة تطبيق المشرفين التربويين لاستراتيجية إدارة رأس المال البشري في لواء قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت].

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1250511>

مطرية، خليل عبد المجيد محمد، والحراشنة، محمد عبود موسى. (2024). درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي لدى القادة في جامعة آل البيت. *المجلة التربوية الأردنية*، 9، 228-255.

المطيري، سعد محمد عوض فلاح. (2025). الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 40(189)، 516-564.

مكاوي، كريم. (2024). إدارة رأس المال البشري في القطاعات العمومية في إطار النموذج التنموي المغربي الجديد. *المجلة العربية للإدارة*، 44(3)، 349-364.

المنير، نواف علي فهاد، وشحاته، حامد احمد، والإخواني، محمد السيد. (2024). متطلبات تحقيق الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بالكويت. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 127(4)، 1671-1673.

ميا، علي يونس، ماء البارد، نور واسبر، لمى فيصل. (2019). دور رأس المال البشري في تطوير الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية العامة في سورية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 43(3)، 299-322.

ترجمة المراجع العربية:

‘Abbās, ‘Abīr ‘Abbās ‘Abd al-Ḥamīd. (2022). mumārasat Tanmiyat al-mawārid al-bashariyah wa-ta’tḥiruhā ‘alā al-ibtikār al-tanzīmī bi-al-jāmi‘āt al-Miṣriyah khilāl tḥshy wabā’ kwrwnā almsjd, al-Majallah al-‘Ilmiyah lil-Iqtisād wa-al-tijārah, 3, 541-601.

Abū snymh, As‘ad Sulaymān. (2020). al-ibtikār al-tanzīmī ladā mudīrī al-Madāris al-ḥukūmiyah bmḥāfzāt Ghazzah wa-‘alāqatuhu bāls‘ād al-waḥīfiyah ladā al-Mu‘allimīn min wijhat nazarīhim. Risālat mājistīr ghayr manshūrah. Kulīyat al-Tarbiyah. Jāmi‘at al-Aqṣā.

Abwshrk, Majdūlīn Māzin. (2024). wāqi‘ al-ibdā‘ al-idārī ladā mudīrī al-Madāris al-ḥukūmiyah fi Madīnat al-Khalīl. Majallat Jāmi‘at al-Quds al-Maftūḥah lil-Abḥāth wa-al-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 15 (44), 104-119.

al-‘Aqrabāwī, Dīmā Ḥasan Ṣālīh, wāl‘dāylh, ‘Alī ibn Muḥammad ‘Umar. (2023). Athar riyādah al-A‘māl al-raqmīyah ‘alā al-ibtikār al-tanzīmī : dirāsah ḥālat majmū‘ah Ṭālāl Abū Ghazālāh al-‘Ālamīyah. [mājistīr ghayr manshūr], Jāmi‘at al-Sharq al-Awsaṭ, al-Urdun.

Alfhyll, Ibrāhīm ibn Zāyid Ḥamad. (2023). tatwīr Idārat Ra’s al-māl al-Bishrī fi Wizārat al-Ta’līm bi-al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah fi ḍaw’ ma‘āyir al-Tamyīz al-mu’assasī Taṣawwur muqtarah. Majallat Kulīyat al-Tarbiyah fi al-‘Ulūm al-Tarbawīyah, Jāmi‘at ‘Ayn Shams, 47 (2), 17-70.

al-Ḥarbī, Munā Mulayḥān Ramaḍān, wālhrāshh, Muḥammad ‘Abbūd Mūsā. (2021). mustawā al-idrāk al-tanzīmī wa-‘alāqatuhu bālābtkā al-tanzīmī ladā mudīrī Madāris Dawlat al-Kuwayt. [mājistīr ghayr manshūr], Kulīyat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah, Jāmi‘at Āl al-Bayt, al-Urdun.

- ‘Alī, Īmān Muḥammad Ibrāhīm. (2021). Dawr Ra’s al-māl al-Bishrī fī taḥqīq al-numūw al-iqtisādī : dirāsah ḥālat ba’d al-Duwal al-‘Arabīyah. Majallat Kullīyat al-iqtisād wa-al-‘Ulūm al-siyāsīyah Jāmi‘at al-Qāhirah, 22 (1), 34-62.
- al-Jarrāh, Adwā’ Kamāl Husayn. (2019). al-istithmār fī Ra’s al-māl al-Bishrī madkhal li-taḥqīq al-adā’ al-Mutamayyiz : dirāsah istiqlālīyah li-ārā’ ‘ayyinaḥ min altdrysyyn fī ‘adad min Kullīyāt Jāmi‘at al-Mawṣil. Majallat Jāmi‘at Karkūk lil-‘Ulūm al-Idāriyah wa-al-iqtisādīyah, 9 (1), 10-22.
- al-Khatlān, Maṣṣūr ibn Zayd. (2019). Tawzīf madkhal Idārat al-Ma’rifah fī taṭwīr Idārat al-mawārid al-bashariyah bi-al-jāmi‘āt al-Sa‘ūdīyah (Jāmi‘at al-Amīr Saṭṭām ibn ‘Abd al-‘Azīz unmuḥdajan. Majallat al-Tarbiyah al-Azhar, 38 (181), 107-135.
- al-Khazā’ilah, Du‘ā’ Yūsuf Sālim, al-Miqdādī, Maḥmūd Hāmid Husayn. (2021). darajat mumārasat mudīrī Madāris Qaṣabat al-Mafraq li-uslūb al-Idārah bālāstthnā’ wa-‘alāqatuhā bālābtkā’ al-tanzīmī. [mājistūr ghayr manshūr], klyw al-‘Ulūm al-Tarbawīyah, Jāmi‘at Āl al-Bayt, al-Urdun.
- al-Munīr, Nawwāf ‘Alī Fāhād, wshhāth, Hāmid Aḥmad, wāl’khnāwy, Muḥammad al-Sayyid. (2024). Mutaṭallabāt taḥqīq al-ibtikār al-tanzīmī ladā mudīrī al-Madāris al-thānawīyah bi-al-Kuwayt. Majallat Kullīyat al-Tarbiyah bi-al-Manṣūrah, 127 (4), 1653-1671.
- al-Muṭayrī, Sa’d Muḥammad ‘Awaḍ Falāh. (2025). al-dhakā’ al-idārī ka-madkhal li-taḥsīn al-fā’ilīyah al-tanzīmīyah bi-idārat al-Madāris al-thānawīyah fī Dawlat al-Kuwayt. Majallat Kullīyat al-Tarbiyah, Jāmi‘at al-Azhar, 40 (189), 516-564.
- al-Mashāqibah, rwydh Aḥmad ‘Īd, wa al-Zu‘bī, Maysūn ṭlā’ Maḥmūd. (2021). darajat taṭbīq almshrfyn al-Tarbawīyn l’strātyjyh Idārat Ra’s al-māl al-Bishrī fī Liwā’ Qaṣabat al-Mafraq min wījhat naẓar al-Mu‘allimīn. [Risālat mājistūr, Jāmi‘at Āl al-Bayt]. mstrj’ min <http://search.mandumah.com/Record/1250511>.
- Alqfl, Yasminah. (2021). Idārat al-Ma’rifah wa-dawruhā fī Idārat al-mawārid al-bashariyah bālmnzmh. Majallat al-tanmiyah wa-idārat al-mawārid al-bashariyah, 8 (1), 262-282.
- Al’wr, ‘Abd al-Rahmān. (2021). al-Istirāṭīyah almrnh li-idārat Ra’s al-māl al-Bishrī. Ṣadā, al-Imārāt, al-Hay’ah al-itihādīyah lil-mawārid al-bashariyah, 1-19.
- al-Zāmil, Arwā ‘Abd Allāh. (2022). Mutaṭallabāt Idārat al-ibtikār fī al-jāmi‘āt al-Sa‘ūdīyah, Majallat al-Funūn wa-al-adab wa-‘ulūm al-Insānīyāt wa-al-ijtimā’, (85), 112-135.
- ‘Aqūn, Sharāf. (2020). Jawdah al-ḥayāh al-wazīfīyah wa-dawruhā fī asdāmh Ra’s al-māl al-Bishrī : naẓrah ‘āmmah. Majallat al-Āfāq lil-Dirāsāt al-iqtisādīyah, 5 (2), 78-94.
- Arnā’ūt, Aḥmad Ibrāhīm Sulamī. (2017). Taṣawwur muqtarah lkhtwāt Taḥsīn Idārat Ra’s al-māl al-Bishrī fī Mu’assasāt al-Ta’līm al-‘Ālī bi-shamāl Sīnā’ fī ḍaw’ Mutaṭallabāt tanmiyatihā. Majallat al-Idārah al-Tarbawīyah, (15), 335-471.
- Fayrūz, Nu‘mān Aḥmad ‘Alī ‘Abd Allāh (2022). Mutaṭallabāt al-istithmār al-Rashīd fī al-Ta’līm al-‘Ālī al-Yamanī li-binā’ iqtisād waṭanī qā’im ‘alā al-Ma’rifah. Majallat al-Andalus lil-‘Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtimā’īyah, Jāmi‘at al-Andalus lil-‘Ulūm wa-al-Tiqnīyah, (57), 196-245.
- Ibrāhīm, Ibrāhīm Aḥmad al-Sayyid. (2020). Taṣawwur muqtarah li-taṭwīr Idārat Ra’s al-māl al-Bishrī li-a’dā’ Hay’at al-tadrīs li-taḥqīq al-qudrah al-tanāfusīyah bi-Jāmi‘at al-Azhar. al-‘Ulūm al-Tarbawīyah, 28 (1), 1-50.
- Khuraysāt, Āminah Muḥammad Ibrāhīm. (2020 M). Dawr al-ibtikār fī taṭwīr adā’ al-‘āmilīn fī Jāmi‘at al-Balqā’ al-taṭbīqīyah. Majallat Rimāh lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt : Markaz al-Baḥth wa-taṭwīr al-mawārid al-bashariyah-rmāh, 41 (S, 45 – 56)
- Makkāwī, Karīm. (2024). Idārat Ra’s al-māl al-Bishrī fī al-qitā’āt al-‘Umūmīyah fī iṭār al-namūdhaj al-tanmawī al-Maghribī al-jadīd. al-Majallah al-‘Arabīyah lil-Idārah, 44 (3), 349-364

- Mayā, 'Alī Yūnus, Mā' al-bārid, Nūr wāsbr, Lamá Fayṣal. (2019). Dawr Ra's al-māl al-Bishrī fī taṭwīr al-adā' al-istirāṭījī : dirāsah maydānīyah 'alā sharikāt al-ṣinā'ah al-taḥwīlīyah al-'Āmmah fī Sūriyah. Majallat Jāmi'at Tishrīn lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt al-'Ilmīyah-slslh al-'Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-qānūnīyah, 43 (3), 299-322.
- Mṭryh, Khalīl 'Abd al-Majīd Muḥammad, wālḥrāshsh, Muḥammad 'Abbūd Mūsá. (2024). darajat mumārasat mahārāt al-riyādah al-qiyādīyah wa-'alāqatuhā bālābtkā al-tanzīmī ladā al-qādah fī Jāmi'at Āl al-Bayt. al-Majallah al-Tarbawīyah al-Urdunīyah, 9, 228-255.
- Muḥammad, Muḥammad Māhir Abū al-Naṣr ; 'Īsá, Aḥmad Mutawallī Sa'd. (2024). Taṣawwur muqtarah li-ta'fīl al-ibtikār al-tanzīmī bi-Kullīyāt Jāmi'at al-Azhar fī daw' madkhal altshārk al-ma'rifi, Majallat al-Tarbiyah, Jāmi'at al-Azhar, (201) 2, 65-155.
- Mzāzrh, Amīnah, al-Shaykh, aldāwy. (2024). al-ibtikār min khilāl al-istithmār fī Ra's al-māl al-Bishrī dirāsah ḥālat 'alā Jāmi'at qsn̄tynt2 'Abd al-Ḥamīd Mahrī Ḥasab namūdhaj TAM. [duktūrāh ghayr manshūrah], Kullīyat al-'Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-'Ulūm al-Tijārīyah wa-'ulūm A li-tasyīr, Jāmi'at aljzā'r3, al-Jazā'ir.
- Rashīd, 'bdysh, wghrbwj Usāmah. (2024). murūnat Idārat al-mawārid al-basharīyah wa-dawruhā fī tabannī asāsīyāt al-Idārah alrshyqh. [mājistīr ghayr manshūr], al-Markaz al-Jāmi'ī 'Abd al-Ḥafīz bwālswf Mīlah, al-Jazā'ir.
- Ṣadaqah, 'Ubādah Nāzim 'Abd al-Raḥmān. (2022). wāqī' Idārat al-mawārid al-basharīyah wa-'alāqatuhā bālrawh al-ma'nawīyah wa-ta'thīr dhālika fī adā' al-'āmilīn. [Risālat mājistīr manshūrah], Jāmi'at al-Quds, Filasṭīn.
- Shubaylī, Balqāsīm ; qnyfh, Nūrah. (2020). Ra's al-māl al-Bishrī madkhal li-binā' al-tanmiyah qirā'ah sūsiyūlūjīyah, Majallat al-'Ulūm al-Insānīyah, 7 (1), 238-255.

المراجع الأجنبية:

- Alves, M. F. R.; Galina, S. V. R., & Dobelin, S.. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. *Innovation & Management Review*, 15(1), 2-19.
- Becker, B. (2020). The evolving role of human capital in organizational innovation. *Human Resource Development Review*, 19(3), 227-246.
- Bananuka, J., Tauringana, V., & Tumwebaze, Z. (2023). Intellectual capital and sustainability reporting practices in Uganda. *Journal of Intellectual Capital*, 24(2), 487-508.
- Birkinshaw, Julian , Hamet , Gary & Mol ,Michael J.(2008)." Management Innovation". *Academy of management review*. VOL 33. NO4. P:2
- Chiappori, P. A., Iyigun, M., & Weiss, Y. (2015). The becker-coase theorem reconsidered. *Journal of Demographic Economics*, 81(2), 157-177.
- Demircioglu., M. A. (2016). Organizational Innovation, *Global encyclopedia of public administration, public policy and governance*, 1-5.
- Dimayuga, M. M. (2024). Knowledge management infrastructure, organization innovation and performance among basic educational institutions. *International Journal of Open-Access, Interdisciplinary*, 3(1), 15-27.
- Jamal, W., & Saif, M. I. (2011). Impact of human capital management on organizational performance. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 5(34), 13309-13315.
- Kiran, V. S., Shanmugam, V., Raju, R. K., & Kanagasabapathy, J. R. (2022). Impact of human capital management on organizational performance with the mediation effect of human resource analytics. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 7(3), 9.

- Kozhushko, R. (2020). Human capital management in higher education institutions. Менеджмент
- Marzo, G., & Scarpino, E. (2016). Exploring intellectual capital management in SMEs: an in-depth Italian case study. Journal of Intellectual capital, 17(1), 27-51.
- Mohamed, H. R. A. (2023). The Impact of Talent Management on Promoting Organizational Innovation in the Central Agency for Organization and Administration in Egypt. Scientific Journal for Economic & Commerce, Faculty of Commerce, Ain Shams University, 53(2), 31-78.
- Omotosho, T. D. (2020). Impact of Government Investment in Education and Entrepreneurship on Nigeria's Innovation Performance, Sapientia Global Journal of Arts, Humanities and Development Studies (SGOJAHDS), 4(3), 229 – 239.
- Rad, H. F., Shahi, S., & Fazeli, A. (2021). The role of transformational leadership and knowledge management in organizational innovation of schools. Образование и саморазвитие, 16(1), 40-53.





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics



KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



Islamic University Journal For
Educational and Social Sciences

Islamic University Journal For Educational and Social Sciences

Refereed periodical scientific journal



Published four times a year in:
(March, June, September and December)

Issue

Volume

Month

Year

27

54

August / Rabi al-Awwal

2026 / 1448