

تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات ادارته

م.د. يعرب عدنان السعيدى / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / هديل سعدون معارج

تاريخ التقديم: 2016/12/21

تاريخ القبول: 2017/2/21

المستخلص

هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير رأس المال البشري بأبعاد (المعرفة، المهارات، القدرات، القيمة) وادارته المتمثلة بالابعاد (ممارسات القيادة، احتواء العاملين، الوصول للمعرفة ، مثالية قوة العمل، قدرات التعلم) لدى موظفي مكتب المفتش العام- وزارة الثقافة العراقية، وقد أتمدت الإستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، وتم إخضاعها لمقياس الصدق والثبات ووزعت على عينة قوامها (63) فردا توزعت في مناصب (مدير قسم، مدير شعبة، موظف) وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (spss) وقد استخدمت الباحثة اختبار الفرضيات ومعامل الارتباط (سبيرمان) وتحليل الانحدار. وقد أفرزت الأساليب الإحصائية عدداً من الاستنتاجات لعل أبرزها ان رأس المال البشري وادارته حققت موقف جيد وعلى المدى البعيد . وقد بينت الدراسة وجود اختلافات بين اجابات المديرين واجابات الموظفين، وايضا لا بد من صياغة رأس المال البشري الاستراتيجي، لكونه يسهم في تحقيق التفوق والتميز في الاداء والانتاج العالي ويسهم في قيادة التغيير من خلال الافادة من الابداعات والطاقات الفردية في تحسين كفاءة العمل. اما ابرز التوصيات فقد كانت الاعتماد على القدرات الجوهرية الموجودة في المكتب وتبني أساليب إدارية لقياسها، فضلا عن الافادة من الأفكار والابتكارات الجديدة التي تطرح من قبل الموظفين

المصطلحات الرئيسية للبحث / رأس المال البشري، ادارة رأس المال البشري



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 101 المجلد 23

الصفحات 178-202

*البحث مستل من رسالة ماجستير

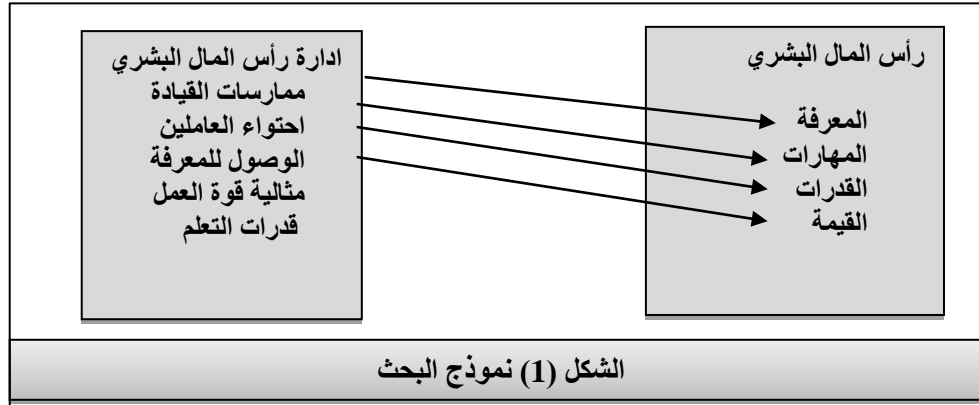
الفصل الاول/ منهجية البحث والاسهامات المعرفية السابقة

أولاً: مشكلة البحث: تسعى المنظمات في بيئة الاعمال المعاصرة الى تطوير المعرفة التي تملكها ويعد رأس المال البشري المصدر الاكثر اهمية لمنظمات الاعمال، لذا انطلقت مشكلة البحث في معرفة من هو رأس المال البشري اي هل يمثل جميع من في المنظمة ام هم فئة معينة اكثر تميزا يطلق عليها هذه التسمية، وهل ان المعرفة والمهارات والقدرات والقيمة على وتيرة واحدة بالنسبة لجميع العاملين ام العكس هل مختلفة، وهل هناك تباين في مدى توفر بعضها منها والافتقار الى البعض الاخر من هذه المكونات التي تجسد رأس المال البشري بحسب اتفاق اغلب الباحثين، وهل هناك ادارة خاصة تعنى فعلا برأس المال البشري وهل توجد ممارسات وفهم وإدراك عن اهمية هذه الادارة ام ما تزال مبهمه ولم يتم تفعيلها وتسليط الضوء عليها، ومعرفة الدور الحقيقي لها في التأثير على الافراد

ثانياً: اهمية البحث: يكتسب البحث اهميته من خلال التركيز على ادارة رأس المال البشري، تلك الادارة التي تعنى بالموارد البشري الاستراتيجي الذي يمتلك قوى متميزة ومواهب تمكنه من تحقيق الاداء العالي والقيمة المضافة، فضلا عن توعية العينة المبحوثة بطبيعة رأس المال البشري وابعاده المختلفة وتقديم تصور شامل للادارة العليا عن اغلب العناصر المؤثرة ضمن اطار رأس المال البشري .

ثالثاً: اهداف البحث: يهدف البحث اولا الى اثراء الجانب النظري حول المتغيرات المبحوثة (رأس المال البشري، ادارة رأس المال البشري) ثانياً قياس طبيعة رأس المال البشري وادارته في المكتب وفقاً لوجهة نظر المديرين من جهة والموظفين من جهة اخرى، وثالثاً التركيز على دور وممارسات ادارة رأس المال البشري في التأثير على تطوير ودعم رأس المال البشري

رابعا : نموذج البحث



المصدر : اعداد الباحثة

خامساً: مقياس البحث : لغرض تحديد مقياس الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من المقاييس الاجنبية التي تميزت بالرصانة العلمية من جهة واعتمادها من قبل العديد من الكتاب والباحثين في دول متعددة من جهة ثانية وقد جرى ذكرها في الجدول الاتي :



تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات ادارته

الجدول (1) مقياس البحث

ت	المتغيرات الأساسية	المكونات	عدد الفقرات	المصدر
اولا	راس المال البشري	المعرفة	10	الباحثة بالاعتماد على Patrick M. Wright & Gary (C.McMahan, 2011)
		المهارات	10	
		القدرات	10	
		القيمة	12	
ثانيا	ادارة راس المال البشري	ممارسات القيادة	8	الباحثة بالاعتماد على Laurie Bassi & Daniel (McMurrer , 2007)
		احتواء العاملين	8	
		الوصول للمعرفة	7	
		مثالية قوة العمل	11	
		قدرات التعلم	10	

المصدر : اعداد الباحثة

سادسا: فرضيات البحث: تم وضع الفرضيات الخاصة بالبحث وذلك في ضوء ما يخص علاقات الارتباط بين متغيرات البحث والأخرى تخص علاقات التأثير وكالاتي :

الفرضية الرئيسية وتتمثل :

اولا: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لإدارة رأس المال البشري بأبعاده (ممارسات القيادة، احتواء العاملين، الوصول للمعرفة، مثالية قوة العمل ، قدرات التعلم) وبين رأس المال البشري. وتنبثق هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعده ممارسات القيادة وبين رأس المال البشري
- 2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعده احتواء العاملين وبين رأس المال البشري
- 3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعده الوصول للمعرفة وبين رأس المال البشري
- 4) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعده مثالية قوة العمل وبين رأس المال البشري
- 5) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعده قدرات التعلم وبين رأس المال البشري

ثانيا: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة رأس المال البشري بأبعاده (ممارسات القيادة، احتواء العاملين، الوصول للمعرفة، مثالية قوة العمل، قدرات التعلم) وبين رأس المال البشري. وتنبثق هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده ممارسات القيادة وبين رأس المال البشري
- 2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده احتواء العاملين وبين رأس المال البشري
- 3) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الوصول للمعرفة وبين رأس المال البشري
- 4) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده مثالية قوة العمل وبين رأس المال البشري
- 5) توجد علاقة تأثير معنوية بين قدرات التعلم وبين رأس المال البشري

سابعا : مجتمع البحث والعينة : تحدد مجتمع البحث بموظفي مكتب المفتش العام التابع لوزارة الثقافة ،

والبالغ عددهم الكلي (100) موظف تم اختيار عينة تمثلت بموظفين المكتب الإداريين فقط والبالغ عددهم (63) فردا من اصل (73) موظفاً ادارياً وقد تم تجزئة هذه العينة على قسمين، قسم يمثل الموظفين وبلغ عددهم 33 موظف ، والقسم الثاني تحدد بمديري الأقسام والشعب وبلغ عددهم 30 فردا . وفيما يأتي خصائص عينة البحث:



تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات ادارته

النسبة	العدد	الفئة	البيانات
57%	36	ذكور	حسب الجنس
43%	27	اناث	
35%	22	25 - 30 سنة	حسب الفئة العمرية
18%	11	31 - 35	
18%	11	36 - 40	
18%	11	41 - 50	
13%	8	51 فأكثر	
52%	34	موظف	حسب العنوان الوظيفي
36%	23	مدير شعبة	
11%	7	مدير قسم	
-	-	مدير عام	
-	-	اعدادية	حسب التحصيل الدراسي
10%	6	دبلوم	
83%	52	بكالوريوس	
3.2%	2	دبلوم عالي	
3.2%	2	ماجستير	
1.6%	1	دكتوراه	
27%	17	5 فمادون	حسب سنوات الخدمة
29%	18	10 - 6	
8%	5	15-11	
13%	8	16- 20	
6%	4	21- 25	
18%	11	25 فأكثر	
100%	63		المجموع الكلي

ثامنا : اختبار الصدق والثبات : اولاً: الصدق الظاهري: للتأكد من صدق الأداة المستخدمة للدراسة فإن هناك عدة أساليب لقياسها ولعل أيسرها هو صدق المُحكَّمين، على اعتبار أن المحكم شخص مختص في هذا المجال، ويمكنه أن يحكم بما إذا كانت الأسئلة الموضوعية في الاستبيان تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه .

ثانياً : صدق المحتوى والثبات : ويشير صدق المحتوى الى مدى صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس إلى المجال الذي صممت لأجله، اما الثبات فيعني الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق المقياس على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني

ت	متغيرات الدراسة	الابعاد الفرعية	Alpha Cronbach	الثبات
اولا	ادارة رأس المال البشري	ممارسات القيادة	97	9.848
		احتواء العاملين		
		الوصول للمعرفة		
		مثالية قوة العمل		
ثانيا	راس المال البشري	قدرات التعلم	95	9.746
		المعرفة		
		المهارات		
		القدرات		
الجدول (2) ثبات اداة البحث				

المصدر : اعداد الباحثة



الفصل الثاني / الجانب النظري

المبحث الأول : رأس المال البشري

اولاً: مفهوم رأس المال البشري: رأس المال البشري يتألف من اجمالي الموجودات غير الملموسة الموجودة في المنظمة (8: 2013, Sengupta , Srinivas) بالمعنى الحقيقي هو "الأصول غير المرئية" (96: 2010, Ukenna, et al) هو مصطلح اقتصادي استخدم لوصف المهارة والمعرفة المتجسدة في قدرة الأفراد على توليد مخرجات قيمة، مثل الابتكار والإنتاجية في الأداء الوظيفي (130: 2011, Koednok) مشيراً (Schultz) في عام (1981) ان المقصود برأس المال البشري جميع قدرات الافراد التي تصنف من حيث تكوينها الى صفات فطرية أو مكتسبة، وتعد ذات قيمة ويمكن زيادتها عن طريق الاستثمار المناسب في رأس المال البشري للأفراد انفسهم، ومن خلال هذا الاستثمار يمكن للأفراد تعظيم الخيارات المتاحة لهم (8: 2007, Armstrong) وقد تم اعتبار رأس المال البشري العامل الحاسم في النجاح التنظيمي (51: 2010, Mahapatro) ترى الباحثة ان رأس المال البشري هو تركيبة متكاملة من المعارف والمهارات والخبرة والقدرة على التعلم داخل المنظمة بوجهها الفرد نفسه نحو تعظيم العائد التنظيمي.

ثانياً: أهمية رأس المال البشري: يعد رأس المال البشري الاساس في تحقيق التفوق والتميز في الاداء والانتاج العالي ويمثل محور مهم في قيادة التغيير، يعد رأس المال البشري احد المقاييس الاساسية لثروة الشعوب، لكون الموجودات المعرفية مكسب ثمين في عالم اليوم في ضوء ما تمتلكه من طاقات بشرية متنوعة ودائمة التجدد وذات قوة مؤثرة على ديمومة المنظمات، وتم عده أحد الجوانب المهمة لأدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لكونه يمثل قدرات الافراد أو القدرة الجماعية للمنظمة على استخراج أفضل الحلول من خلال الإبداع والابتكار الذي يوجد في عقل كل موظف والذئان يعدان الاساس لتوفير الحلول للزبائن (685) ،

(Lim, Chan, Dallimore, 2010: 674) واجمالاً يمكن حصر الاهمية في نقطتين اساسيتين:

- ميزة تنافسية: رأس المال البشري في المنظمات أمر بالغ الأهمية لإسهامه في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تأثيره على أنظمة إدارة الموارد البشرية في المنظمات (1353: 2014, Lakshma)
- مورد استراتيجي: يعد رأس المال البشري مورداً استراتيجياً لأنه يشكل واحداً من أكثر العوامل الهامة لبناء ميزة تنافسية (168: 2014, Kuras, Swiacik)

ثالثاً: عناصر رأس المال البشري: تتباين آراء الكتاب والباحثين في تحديدهم لعناصر رأس المال البشري نظراً لإختلاف إتجاهاتهم النظرية والعلمية من جهة وخبراتهم العملية من جهة أخرى، واستناداً لذلك فإن الأبعاد الأكثر اتفاقاً من قبل اغلب الباحثين سيجري تناولها كالآتي :

1) المعرفة: يتفق العديد من الباحثين في الإدارة على الرأي القائل بأن المعرفة هي حجر الزاوية للميزة التنافسية، إذ ان المعرفة هي المورد الرئيسي في السوق العالمية المتغيرة بسرعة، حيث يوجد طلب متزايد لتطوير حلول مبتكرة خاصة بالمنتجات والخدمات من أجل جذب الزبائن والاحتفاظ بهم والتفوق على المنافسين (35: 2004, James) المعرفة تعني الأفكار والتقنيات، والتكنولوجيات التي تتطلب مهارات جديدة مكتسبة من التدريب والتنمية (14: 2007, Farazmand) ومن المتفق عليه أن المعرفة هي مزيج من الأفكار والمعلومات، القواعد، الإجراءات، يحدث من خلالها نوع من الاتصهار بين هذه المعلومات بشكل متكامل حتى تنضج وتصبح معرفة (32: 2002, Bhatt) وبهذا الصدد فإن المعرفة جزء اساسي من تكوين رأس المال البشري وتعرف بأنها القدرة التي يملكها كل فرد ويحصل عليها من عملية التعليم (1: 2013, Kaharuddin, Et al)

2) المهارات: يتم تعريف المهارة بأنها المعرفة والخبرة اللازمة لإجراء مهمة محددة أو وظيفة. تشكل المهارات نتاج التعليم والتدريب والخبرة الوظيفية جنباً إلى جنب مع التقنية المستخدمة في العمل (325: 2004, Heise, Meyer) اما (1964; Mincer 1974) فقد اشارا الى ان المهارات الخاصة بالمنظمة تتحلل إلى عنصرين: العنصر الأول هو " المهارات العامة" التي تعرف بالمهارات المنتجة والقابلة للتحويل عبر منظمات مختلفة وتقاس عادة بسنوات من التجارب الخاصة في سوق العمل اما العنصر الثاني هو" المهارات المحددة"، وتعرف بأنها المهارات المنتجة في منظمة واحدة فقط ، وتقاس عادة عن بسنوات من العمل في المنظمة الحالية وغير منقولة عبر المنظمات (64: 2014, Nawakitphaitoon)



ومما لا شك فيه ان الموارد البشرية الماهرة والفعالة هي واحدة من أهم الأدوات لتحقيق الأهداف التنظيمية لما لها من دور هام في التخطيط الاستراتيجي وزيادة أو تناقص الإنتاجية للمنظمة (9: 2015, et Emmanuel, al) ترى الباحثة ان المهارة هي براعة واتقان الشخص في ممارسة عمل معين والتمكن من متابعة مختلف الأنشطة الواردة بكل احترافية .

(3) القدرات: وتعرف بأنها نوع من القدرة تشير إلى كيفية إنجاز المهمة أو المسؤولية بكفاءة (14: 2004, Chapagain) ويتفق معظم الباحثين على ان قدرة الفرد كائنة في المعرفة الضمنية التي يمتلكها رأس المال البشري، والذي يمثل القدرة الإنتاجية للبشر وهي الآن اعظم بكثير من سائر أشكال الثروة مجتمعة (15: 2009, OECD) ويؤكد الباحثون (51: 2015, Shafi, Hua, Idrees, Nazeer) ان الشركات والمؤسسات تختلف في قدرات مواردها البشرية وان الأشخاص المدربين وذوي الخبرة لديهم من القدرات التي تؤهلهم لأحداث الفرق الوحيد باعتبارهم رأس المال البشري، ولهذه القدرات التي يمتلكها الموارد البشرية ارتباط بالميزة التنافسية التي تعرف بأنها ميزة وظيفية من مجموع موارد وقدرات منظمة معينة بحيث تشكل قيمة نادرة (27: 2009, Auw) على إحداث التغيير التنظيمي والثقافي في محطات جديدة كبيرة نسبيا للمنظمة (49: 1993, Beaumont)

(4) القيمة: خلق القيمة للمنظمة يتم من خلال الموظفين عن طريق تطبيق اسهاماتهم الفكرية والجهود اليدوية في مكان العمل (9: 2016, Wyatt, Frick) وكما ان رأس المال البشري واحد من عناصر الإنتاج التي يمكن أن تولد أو تضيف القيمة، وبالمقابل تعد القيمة طريقة لخلق رأس المال البشري ، ويمكن تصنيفها إلى قسمين، القسم الأول هو الاستفادة من الفرد بوصفه مورد بشري مهم ، اما القسم الثاني فيركز عليه من منظور الاقتصادات الكلية (1: 2009, OECD) قيمة رأس المال البشري تعتمد في جوهرها على إمكانياتها للمساهمة في الميزة التنافسية أو الكفاءة الأساسية للمنظمة ، مما أدى الى الاهتمام بتطوير أساليب لقياس قيمة رأس المال نظرا لأهمية الاعتراف به لتحقيق الميزة، ولكونه يشكل عنصرا أساسيا من القيمة السوقية ، لذا ينبغي أن تدرج المنظمة قيمته في الحسابات كمؤشر للمستثمرين (11: 2007, Baron, Armstrong)

المبحث الثاني/ ادارة رأس المال البشري

أولاً : مفهوم ادارة رأس المال البشري: يناقش التراكم المعرفي اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم ادارة رأس المال البشري (HCM) وكان هذا واضحا من التعاريف التي تم طرحها من قبلهم (25: 2006, Bassi, McMurrer) ادارة رأس المال البشري هي رؤية جديدة في عصر المعلومات (10: 2008, Jamal) وهي نهج استراتيجي يتضمن التخطيط لإدارة أثن وإهم من في المنظمة وهم القوى العاملة (48: 2014, Kucharcikova, et al) وإهم ما تحتاجه هو إنشاء منظمات ذكية من خلال توظيف الأشخاص المناسبين، ومنحهم الحق في المعرفة وتزويدهم سبل تقاسم هذه المعرفة للاستفادة من قبل المنظمة بأكملها، لذا فإن القبول المتزايد لمفهوم ادارة رأس المال البشري يساعد على كسر الحواجز امام مجلس الإدارة لانها تهدف الى تطوير الأعمال على مستوى المنظمة، بدلا من كونها وظيفة محدودة للموارد البشرية (84: 2014, Souleh)

ثانيا : اهداف ادارة رأس المال البشري: تهدف ادارة راس المال البشري الى نمو الاعمال، وخلق رأس المال البشري ، وكذلك الاهتمام بالقدرات الضمنية ذات التأثير والانعكاس على بقاء واستمرارية المنظمة، وتعد الافراد بمثابة محطة استراتيجية تسعى من خلالها الى الوصول للاستدامة وتحدي المنافسين. وفي هذا الاطار حدد (108: 2007, Armstrong) الأهداف الأساسية الأربعة:

- 1) تحديد أثر الافراد على العمل ومساهماتهم في تحقيق القيمة.
- 2) أثبات أن ممارسات الموارد البشرية تنتج القيمة مقابل العوائد المالية، على سبيل المثال، العائد على الاستثمار.
- 3) توفر التوجه نحو استراتيجيات الموارد البشرية وكيفية العمل في المستقبل.
- 4) توفير البيانات التشخيصية والتنبؤية التي تعلم الاستراتيجيات والممارسات التي تهدف إلى تحسين فعالية ادارة الموارد البشرية في المنظمة .



- ثالثا : ممارسات ادارة رأس المال البشري :** انسجاماً مع توجهات البحث الحالي وأهدافه فقد أعتمدت الباحثة هذه الممارسات كونها تشكل ممارسات ادارة رأس المال البشري والتي حظيت باتفاق أكثر الباحثين من خلال تتبع أدبيات إدارة رأس المال البشري
- (1) ممارسات القيادة :** قال أفلاطون ان القليل فقط من الحكمة الفائقة تكفي لان تكون قائدا ، عرفت القيادة بأنها التأثير بالأشخاص من خلال عملية الاتصال في موقف معين توجه نحو تحقيق غرض أو هدف معين. (Lydiana , Bangun , 2013 :23) يرى (Spillane, Halversone, Diamond , 2004 :11) ان ممارسات القيادة ممارسة موزعة على القادة والاتباع والموقف، وان السياق الاجتماعي والثقافي يعد عنصر بناء الممارسات وهو العنصر الحاسم الذي لا يتجزأ من هذا النشاط ، وبدلا من ان ينظر اليها على انها مجرد وظيفة متضمنة تركيبيّة من قدرة الفرد، والمهارة، والكاريزما، والادراك. وبشكل فعلي تعني ممارسات القيادة تواصل المديرين والقادة والتركيز على الأداء وردود الفعل والمهارات الإشرافية، كذلك التديل على القيم التنظيمية الأساسية والجهود والقدرة على غرس الثقة (Jamal , Saif , 2011 :61) اما اهم وابرز روادها فهما (Kouzes and Posner, 1995) اللذان يعرفانها على انها نهج او أداة القيادة من خلال مجموعة من السلوكيات التي يمكن قياسها، وتعليمها، وتدريبها. ويوضح (Sidaoui , 2007 :11) بأنها أداة تقييم تساعد الأفراد والمنظمات في قياس كفاءات قيادتهم وميزة استخدام هذه الأداة انها تسمح لاختبار النتائج بشكل مستمر، ولها نموذج يتضمن خمس ممارسات. وبهذا ووفقا (Kouzes and Posner) فإن ممارسات القيادة الخمسة هي : تحدي القلب، الالهام والرؤية المشتركة، تمكين الآخرين من التصرف، نمذجة الطرائق، والتشجيع القلبي (4 : 2008, Driscoll, Earthman, Martin , Creighton) من خلال هذه الممارسات فإن القيادة هي التي تضمن تطوير رأس المال البشري واستدامته وتوظيفه وتعتمد أفضل الطرائق للتكيف مع مختلف المتغيرات البيئية .
- (2) احتواء العاملين:** احتواء العاملين قدم لأول مرة في الأدبيات الأكاديمية عام 1990 من قبل (Kahn)، عندما قدم مفهوم المشاركة الشخصية بأنه "استخدام الأفراد والتعبير عن أنفسهم، جسديا، ذهنيا أو عاطفيا أثناء أداء الدور"، والتي أصبحت الأساس لتحديد ما يشار إليه الآن على أنه احتواء العاملين (47, 40 :2015 Kim , Kim , Saul) وبعد ذلك علق Saks (2008) بأن الاحتواء قد يصبح مصطلح مظل يضم عدد لا يحصى من التعريفات الإجرائية والتدابير والتكتلات ومايزال البحث قائما عنها (12 :2012 , Nimon , Shuck , Ghosh , Zigarmi) وفي السنوات الأخيرة اكتسبت البحوث اقبالا كبيرا عن موضوع احتواء العاملين ، وقد اقترح بحث موثوق أن المنظمات التي تستفيد من مشاركة الموظفين إيجابيا تحقق مستويات تطوير عالية ومشاركة جيدة للمنظمات (43 :2014, Shuck, Reio) يعرف (18 :2015 , Shuck , Alagaraja) احتواء العاملين بأنه الطاقة المعرفية والعاطفية والسلوكية التي توجه الموظف نحو النتائج التنظيمية الإيجابية.
- (3) الوصول للمعرفة:** مدى الجهود التعاونية للمنظمة وقدرتها على توفير المعارف والأفكار على نطاق واسع للموظفين (62 :2011 , Jamal , Saif) ترى الباحثة ان الوصول للمعرفة هو احد ادوات ادارة المعرفة يتم من خلالها تمكين العاملين في المنظمة من الوصول الى المعرفة التي يحتاجون اليها لاتمام عملهم بسهولة وفي أقصر وقت عبر التخلص من الاجراءات غير المنسقة وإعادة تصحيح المعرفة من خلال ادخال كل ما هو جديد ومناسب عليها، واستبعاد المتقادم.
- (4) مثالية قوة العمل:** نجاح المنظمة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال إنشاء العمليات الأساسية للحصول على العمل المنجز، وضمان الشفافية والمساءلة ، وتوفير ظروف عمل جيدة ، واتخاذ خيارات جيدة للتوظيف (62 :2011 , Jamal , Saif)



(5) قدرات التعلم: هي القدرة الكلية للمنظمة للتعلم، والابتكار، والتحسين المستمر (Bassi, 2008: 28), (McMurrer) القدرة على التعلم التنظيمية تجعل الموظفين كمورد لامثيل لها بحيث تجعل المهمة صعبة على المنافسين في خلق موارد متطابقة القدرة على التعلم التنظيمية لديها جوانب تأثير ملموسة على امور اخرى منها: الالتزام الإداري، منظور النظام، الانفتاح والتجريب، نقل المعرفة والتكامل. وبهذا يمكن القول بأن القدرة على التعلم التنظيمية مقترنة بالموارد البشرية لأنه عن طريقها تسهل استكشاف طرائق محددة للقيام بالمهام وهذا في حد ثابتة يساعد المنظمة على تطوير ثقافة التعلم داخل المنظمة وثقافة التعلم هذه تعزز في الموظفين اكتساب الخبرة الحيوية (Siddiqui, 2012: 359) لذا يتعين أن تتخذ جميع مبادرات التعلم أقصى امكانياتهم في كل مستوى من مستويات النشاط التنظيمي من اجل تنمية الافراد وترجمة المواهب في شكل القيمة (Choudhury, Mishra, 2010: 184) وبهذا يمكن القول ان القدرة الفردية على التعلم لها اثار على القدرة التنظيمية وبالمقابل تلعب دورا حاسما تجاه السياسة الدولية (Fazekas, 2010: 23)

الفصل الثالث / الجانب العملي

ابتداء لا بد من ذكر بأنه قد تم اعتماد ترتيب الفقرات من اعلى فقرة الى ادنى فقرة ، هذا الأمر تم العمل به في نواحي التحليل العملي كافة الخاصة بجانب الارتباط ، وقد جرى ذكر التفسير والتعليل على النتائج بشيء من الاجاز والاختصار .

المحور الاول / ادارة رأس المال البشري

اولاً: ممارسات القيادة / تتضمن ابعاد ادارة رأس المال البشري ابعادا فرعية ، الفقرة (5) الخاصة بالبعد الفرعي لممارسات القيادة (المهارات الاشرافية) حصلت على الوسط الحسابي (3.93) مرتفع، وانحراف المعياري (0.73) والتباين (0.54) بحيث تبين ان المديرين يقلصون المعوقات والصعوبات في سبيل انجاز العمل. الفقرة (4) من البعد الفرعي (المشاركة) تشير الى وسط حسابي (3.87) مرتفع والانحراف المعياري (0.85) والتباين (0.72) يؤكد على ان المديرين يعملون على تكوين علاقات تشاركية مع الموظفين. الفقرة (2) من بعد الاتصالات اشارت الى الوسط الحسابي (3.82) مرتفع والانحراف المعياري (0.79) والتباين (6.30) مؤكداً بذلك على امتلاك المديرين عمليات فاعلة في نقل المعلومات والاستراتيجيات والاهداف وبذلك توصيل وجهة نظر الادارة عما تنوي القيام به. الفقرة (6) الخاصة ببعيد (المهارات الاشرافية) بالوسط الحسابي البالغ (3.66) وهو وسط مرتفع ، والانحراف المعياري (0.91) والتباين (0.83) نستنتج من خلاله على ان المديرين يوفرون التغذية العكسية لضمان توفير المعلومات بينهم وبين الموظفين. الفقرة (3) من البعد الفرعي لممارسات القيادة وهو (المشاركة) حيث الوسط حسابي (3.57) مقبول ، والانحراف المعياري (0.96) والتباين (0.92) وبذلك يشير الى ان المدراء يستغلون طاقات الموظفين في العمل، البعد الفرعي (الاتصالات) في الفقرة (1) من هذا البعد اشارت الى الوسط الحسابي (3.52) مقبول بانحراف معياري (0.85)، والتباين (0.73) والى ان المدراء منفتحين ونزيهين في اتصالاتهم مع العاملين. الفقرة (8) من البعد الفرعي (انظمة) تشير الى وسط حسابي (3.30) منخفض وبلغ الانحراف المعياري (0.81) والتباين (0.66) ويوضح انخفاض العمليات والانظمة التي تضمن تطوير القيادات بسهولة. الفقرة (7) من البعد الفرعي (انظمة) اشارت الى وسط حسابي (3.17) منخفض، والانحراف المعياري (0.85) والتباين (0.72) وتشير الى ضعف العمليات والانظمة الخاصة بتشخيص وتطوير الجيل القادم من القيادات.



تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات ادارته

والجدول رقم (3) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعيد ممارسات القيادة

تباين	انحراف معياري	الوسط حسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الوصف	
			ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع				
0,73	0,85	3,52	-	-	12,7	8	33,3	21	42,9	27	11,1	7	الاتصالات	1
0,63	0,79	3,82	-	-	6,3	4	22,2	14	54,0	34	17,5	11		2
0,92	0,96	3,57	-	-	17,5	11	23,8	15	42,9	27	15,9	10	المشاركة	3
0,72	0,85	3,87	-	-	7,9	5	19,0	12	50,8	32	22,2	14		4
0,54	0,73	3,93	-	-	4,8	3	15,9	10	60,3	38	19,0	12	المهارات الإشرافية	5
0,83	0,91	3,66	-	-	12,7	8	25,4	16	44,4	28	17,5	11		6
0,72	0,85	3,17	-	-	25,4	16	34,9	22	36,5	23	3,2	2	الظلمة	7
0,66	0,81	3,30	-	-	14,3	9	49,2	31	28,6	18	7,9	5		8
0,41	0,64	3,60											المتوسط	

ثانياً : احتواء العاملين / توضح المعطيات الواردة في الجدول ان الفقرة (11) من البعد الثاني الفرعي لاحتواء العاملين وهو (التزام الموظفين) حصلت على الوسط الحسابي (4.14) مرتفع جداً بانحراف معياري (0.73) والتباين (0.54) يشير الى ادراك الموظفين انجازاتهم . الفقرة (10) من بعد (تصميم الوظيفة) حصلت على وسط حسابي (3.93) مرتفع وانحراف معياري (0.82) والتباين (0.67) يوضح امتلاك الموظفين الصلاحية والمسؤوليات المناسبة التي يحتاجونها لانجاز العمل. الفقرة (9) من البعد الرئيسي (احتواء العاملين) الذي يتضمن البعد الفرعي (تصميم الوظيفة) الى الوسط حسابي (3.68) مرتفع ، بانحراف معياري (0.83) وتباين (0.70) حيث يبين وجود استخدام جيد لمهارات ومواهب الموظفين في اداء وظائفهم. الفقرة (12) من البعد الفرعي التزام الموظفين تشير الى الوسط الحسابي (3.50) بنسبة مقبولة والانحراف المعياري (0.94) والتباين (0.89) الذي يشير الى منح الموظفين الفرصة للتقدم في وظائفهم بصورة مقبولة. الفقرة (16) بلغ الوسط الحسابي (3.47) منخفض والانحراف المعياري (0.82) والتباين (0.67) توضح ان هناك توفير ضئيل في المعلومات التي يمكن ان تستخدم في تحديد العناصر الأساسية للنتاجية ورضا الزبائن. الفقرة (15) من البعد الفرعي (انظمة) الى الوسط حسابي (3.44) مقبول والانحراف المعياري (0.89) والتباين (0.79) يتبين من خلالها ان انظمة العمل تساعد في الحصول على الاداء الجيد من خلال التقييم المستمر لاتجاهات العاملين ولكن هناك حاجة للنظر الى عملية التقييم من زاوية اخرى. الفقرة (13) من البعد الفرعي الثالث (الوقت) اشار الى وسط حسابي (3.28) منخفض بانحراف معياري (0.85) والتباين (0.72) يوضح ان هناك نوعاً من عبء العمل للموظفين. الفقرة (14) اشارت الى وسط حسابي (3.04) منخفض، والانحراف المعياري (1.06) والتباين (1.14) الذي يشير الى ضعف تحقيق الموظف نوع من التوازن الجيد بين وقت العمل وبين المتطلبات والالتزامات البيئية.



تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات ادارته

والجدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعدها احتواء العاملين

الوصف	اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	أنحرف معياري	تباين		
	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع					
تصميم الوظيفة	9	8	12.7	34	54.0	14	22.2	7	11.1	-	-	0.83	0.70		
	10	14	22.2	36	57.1	8	12.7	5	7.9	-	-	0.82	0.67		
الموظفين التزام	11	18	28.6	39	61.9	4	6.3	1	1.6	1	1.6	0.73	0.54		
	12	9	14.3	24	38.1	21	33.3	8	12.7	1	1.6	0.94	0.89		
الوقت	13	3	4.8	25	39.7	22	34.9	13	20.6	-	-	0.85	0.72		
	14	3	4.8	23	36.5	16	25.4	16	25.4	5	7.9	1.06	1.14		
الانظمة	15	4	6.3	32	50.8	16	25.4	10	15.9	1	1.6	0.89	0.79		
	16	3	4.8	33	52.4	19	30.2	7	11.1	1	1.6	0.82	0.67		
المتوسط													0.37	0.60	3.65

ثالثا : الوصول للمعرفة : يشير البعد الرئيس الوصول للمعرفة الى البعد الفرعي (مشاركة المعلومات) في الفقرة (22) توضح الوسط حسابي مرتفع (3.93) والانحراف المعياري (0.80) والتباين (0.64) يؤكد على انه يتم تعميم الارشادات والتوجيهات والاورام التي تصدرها الادارة على كافة الاقسام التابعة لها بحيث تضمن معرفة جميع العاملين بما تنوي الادارة القيام به. الفقرة (23) من البعد الفرعي (الانظمة) حصلت على الوسط حسابي (3.82) مرتفع والانحراف المعياري (0.81) والتباين (0.66) يشير الى توفر انظمة تختص بجمع المعلومات وتخزينها بحيث تضمن توفرها عند الحاجة اليها من قبل الموظفين. الفقرة (20) من البعد الفرعي (التعاون وفرق العمل) سجلت وسط حسابي (3.77) مرتفع والانحراف المعياري (0.79) والتباين (0.62) تؤكد من خلالها على ان هناك نوع من التشجيع والترحيب بنسبة جيدة بفكرة عمل الفريق الواحد في انجاز الاعمال المهمة والصعبة التي تتطلب اتحاد فريق متكامل لانجازها ، ويشير البعد الفرعي (توفر) من الفقرة (18) الى وسط حسابي قدره (3.76) مرتفع وانحراف معياري (0.83) والتباين (0.70) يوضح ان الادارة توفر الادوات والكتيبات الاساسية والمعلومات التي يحتاجونها الموظفون لانجاز العمل بنسبة ملائمة ، والفقرة (19) من البعد الفرعي (توفر) اشارت الى وسط حسابي مقبول قدره (3.57) والانحراف المعياري (0.91) والتباين (0.82) توضح امكانية توفر اجراءات في موقع العمل تمكن الافراد من الحصول على التدريب عند الحاجة اليه ، والفقرة (20) من البعد الفرعي (التعاون وفرق العمل) حصلت على الوسط حسابي (3.38) بنسبة منخفضة والانحراف المعياري (0.92) والتباين (0.85) يشير الى ضعف تخصيص الوقت لمشاركة الاراء والخبرات والمعلومات وبذلك يوضح ان المعرفة الضمنية لا تنتقل من فرد الى اخر لذا ينبغي على الادارة العليا ان تشجع الافراد في مجال تبادل خبراتهم لانها عنصر مهم في مجال راس المال البشري. والفقرة (21) من البعد الفرعي (مشاركة المعلومات) الى الوسط حسابي (3.47) منفض والانحراف المعياري (0.89) والتباين (0.80) الذي يبين ان هناك نوع من المشاركة في الممارسات الخاصة بالعمل بين الموظفين بحيث تتعزز هذه المشاركة من خلال التعلم والاستفادة من بعضهم البعض لتجنب الاخطاء الوظيفية التي من الممكن الوقوع بها .



تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات ادارته

والجدول (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعد الوصول للمعرفة

الوصف	اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	انحراف معياري	تباين	
	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع				
17	توفر	9	14.3	36	57.1	13	20.6	4	6.3	1	1.6	0.83	0.70	
		7	11.1	32	50.8	15	23.8	8	12.7	1	1.6	0.91	0.82	
19	التعاون وفرق العمل	10	15.9	33	52.4	16	25.4	4	6.3	-	-	0.79	0.62	
20		6	9.5	24	38.1	22	34.9	10	15.9	1	1.6	0.92	0.85	
21	مشاركة المعلومات	7	11.1	25	39.7	23	36.5	7	11.1	1	1.6	0.89	0.80	
22		14	22.2	35	55.6	10	15.9	4	6.3	-	-	0.80	0.64	
23	الظلمة	11	17.5	35	55.6	12	19.0	5	7.9	-	-	0.81	0.66	
المتوسط														
		0.42	0.64	3.67										

رابعا : مثال قوة العمل / يتضمن البعد الرئيس (مثالية قوة العمل) البعد الفرعي (المسألة) في الفقرة (28) يشير الى وسط حسابي (4.00) مرتفع ، والانحراف المعياري (0.74) والتباين (0.74) ويؤكد بذلك على ان الافراد مسؤولين عن انتاج اعمال ذات كفاءة وجودة عالية. الفقرة (26) من البعد الفرعي (الظروف) بلغ الوسط الحسابي (3.92) مرتفع ، والانحراف المعياري (0.84) والتباين (0.71) ويؤكد بذلك على حصول الموظفين على التكنولوجيا والادوات الاساسية اللازمة التي يحتاجونها في تنفيذ الانشطة اليومية. تشير الفقرة (24) في البعد الفرعي (عمليات) الى الوسط الحسابي مناسب بصورة مرتفعة وقدره (3.84) ، وبلغ الانحراف المعياري (0.86) والتباين (0.74) مما يشير الى ان عمليات انجاز العمل محددة ويتم توضيحها بشكل جيد لكافة الموظفين وكذلك يتم تحسينها وتحديثها باستمرار. الفقرة (27) من البعد الفرعي (الظروف) تشير الى وسط حسابي مرتفع (3.77) ، والانحراف المعياري (0.79) والتباين (0.62) يوضح بذلك مساهمة بيئة العمل في تحقيق اداء جيد ومناسب للموظفين الذي ينعكس بدوره على اداء المكتب بالكامل. الفقرة (25) من البعد الفرعي (عمليات) اشارت الى وسط حسابي مرتفع يبلغ (3.74) ويشير الانحراف المعياري (0.86) والتباين (0.74) بحيث يبين ان الافراد يدرّبون بشكل جيد على استخدام أنظمة العمل. الفقرة (30) من البعد الفرعي (الترقية) تشير الى وسط حسابي (3.63) مرتفع، والانحراف المعياري (0.86) والتباين (0.75) يبين عدم وجود تشتت في الاراء واتفاق العينة حول معالجة الاداء الضعيف وان هناك تكامل مابين الموظفين بحيث يعالج الموظف وينتبه على اخطائه واطعائه زملائه. توضح الفقرة (34) من البعد الفرعي (انظمة) اشارت الى وسط حسابي (3.50) مقبول والانحراف المعياري (0.82) والتباين (0.67) وهذا يعني ان الانظمة والعمليات الادارية توفر التحفيز الملائم للموظفين وتضمن التقدم في وظائفهم بصورة مقبولة. يؤكد البعد الفرعي (الترقية) في الفقرة (29) على وسط حسابي (3.34) منخفض وبانحراف معياري (1.12) وتباين (1.26) يبرهن من خلاله على ان الترقية في مجال العمل لاتتم على اساس القدرات بنظر افراد العينة وان هناك اعتبارات اخرى للترقية تتبعها ادارة المكتب. الفقرة (33) من البعد الفرعي (انظمة) تشير الى وسط حسابي منخفض (3.22) وبلغ الانحراف المعياري (0.90) والتباين (0.82) وبذلك يوضح انها لاتستخدم انظمة وعمليات ذات كفاءة مرتفعة تستخدم لادارة اداء الافراد والموهوبين وان هناك اهتمام قليل بهذه الفئة من الموهوبين .



سجلت كذلك الفقرة (32) من نفس البعد الفرعي (قرارات التعيين) على وسط حسابي منخفض بالغ (2.95) والانحراف المعياري (1.12) والتباين (1.27) وبذلك يخالف مفاد النقطة في تحديد المهارات المطلوبة للتعينات الجديدة. البعد الفرعي (قرارات التعيين) في الفقرة (31) حصلت على ادنى المتوسطات الحسابية (2.69) والانحراف المعياري (1.15) والتباين (1.34) واكدت بذلك على خلاف هذه النقطة بأن التعيين لا يتم على اساس المهارات المطلوبة وأن هناك معايير اخرى يتم اعتمادها للتعينات الجديدة

الجدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعد مثالية قوة العمل

تباين	الانحراف معياري	الوسط حسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الوصف	
			ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
0.74	0.86	3.84	1.6	1	7.9	5	12.7	8	60.3	38	17.5	11	عمليات	24
0.74	0.86	3.74	1.6	1	7.9	5	19.0	12	57.1	36	14.3	9		25
0.71	0.84	3.92	-	-	6.3	4	20.6	13	47.6	30	25.4	16	القررو	26
0.62	0.79	3.77	-	-	7.9	5	20.6	13	57.1	36	14.3	9		27
0.54	0.74	4.00	-	-	4.8	3	12.7	8	60.3	38	22.2	14	الـ	28
1.26	1.12	3.34	9.5	6	12.7	8	20.6	13	47.6	30	9.5	6	التربية	29
0.75	0.86	3.63	1.6	1	6.3	4	33.3	21	44.4	28	14.3			30
1.34	1.15	2.69	17.5	11	25.4	16	34.9	22	14.3	9	7.9	5	قرارات	31
1.27	1.12	2.95	11.1	7	25.4	16	27.0	17	30.2	19	6.3	4		32
0.82	0.90	3.22	1.6	1	19.0	12	42.9	27	28.6	18	7.9	5	انظمة	33
0.67	0.82	3.50	1.6	1	9.5	6	31.7	20	50.8	32	6.3	4		34
0.41	0.64	3.51											المتوسط	

خامسا : قدرات التعلم / يشير البعد الرئيسي (قدرات التعلم) في الفقرة (37) الى البعد الفرعي (التدريب) حيث يسجل اعلى وسط حسابي بلغ (4.00) من بين الفقرات الاخرى وبانحراف معياري (0.71) وتباين (0.51) ويؤكد بذلك على ان التدريب يدعم خطط المكتب واهدافه بنسبة مرتفعة . تؤكد الفقرة (38) من البعد الفرعي (التدريب) الى الوسط حسابي مرتفع بلغت (3.88) والانحراف المعياري (0.72) والتباين (0.52) تشير الى ان التدريب يرتبط بالتقنيات والعمليات والاجراءات المتعلقة باداء العمل. الفقرة (40) من البعد الفرعي (التطوير) الى وسط حسابي (3.88) وهو وسط مرتفع والانحراف المعياري (0.69) والتباين (0.48) يوضح بذلك ان المكتب يستخدم خطط مناسبة تهتم بتطوير عملية تحقيق الاهداف الوظيفية . تشير الفقرة (39) من البعد الفرعي (التطوير) الى الوسط الحسابي (3.87) وهو وسط مرتفع والانحراف المعياري (0.81) والتباين (0.66) من خلال هذه الفقرة يتضح ان الموظفين يعدون انفسهم جزء من الخطة الرسمية للتطوير في المكتب. الفقرة (44) من البعد الفرعي (انظمة) بلغ وسطها الحسابي (3.85) والانحراف المعياري (0.69) والتباين (0.47) يشير الى تقديم التقارير للادارة التي تتضمن خصائص مثل ادارة المحتوى والمهارات وادارة القدرات بنسبة جيدة.



تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات ادارته

البعد الفرعي (القيمة والدعم) في الفقرة (42) يشير الى وسط حسابي (3.76) مرتفع والانحراف المعياري (0.97) والتباين (0.95) يؤكد المديرين على اهمية واولوية التعلم، لكن هناك حاجة الى ان تكون ثقافة التعلم متجذرة في عقول الموظفين من قبل المدراء. الفقرة (41) من البعد الفرعي (القيمة والدعم) اشارت الى الوسط الحسابي بالغ (3.74) مرتفع، والانحراف المعياري (0.87) والتباين (0.77) وهذا يبين تأكيد سلوكيات القيادة في المكتب على قيمة واهمية التعلم ولكنها تحتاج الى ترسيخ اكثر . الفقرة (43) من البعد الفرعي (انظمة) اشارت الى الوسط حسابي (3.71) مرتفع وبلغ الانحراف المعياري (0.77) والتباين (0.59) يوضح اتمتة نظم ادارة التعلم بحيث تكون مرتبطة بكل مجالات التعلم والتدريب بشكل جيد . البعد الفرعي (الابداع) الفقرة (35) اشارت الى وسط حسابي مرتفع (3.66) وانحراف معياري (0.71) وتباين (0.51) تبين تشجيع الافراد على ايجاد افضل واحسن الطرائق الجديدة من اجل اداء الاعمال. تشير الفقرة (36) من البعد الفرعي (الابداع) الى الوسط الحسابي (3.65) مرتفع والانحراف المعياري (0.80) والتباين (0.65) الذي يشير الى ان الادارة تستخدم افكار الموظفين الجديدة ولكن ليس دائما .

الجدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعد قدرات التعلم

تباين	انحراف معياري	وسط حسابي	لا تتفق تماما		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الوصف	
			ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع
51	0.71	3.66	-	-	4.8	3	33.3	21	52.4	33	9.5	6	الابداع	35
0.65	0.80	3.65	1.6	1	4.8	3	31.7	20	50.8	32	11.1	7		36
0.51	0.71	4.00	-	-	1.6	1	20.6	13	54.0	34	23.8	15	التدريب	37
0.52	0.72	3.88	-	-	4.8	3	17.5	11	61.9	39	15.9	10		38
0.66	0.81	3.87	-	-	6.3	4	20.6	13	52.4	33	20.6	13	التطوير	39
0.48	0.69	3.88	-	-	4.8	3	15.9	10	65.1	41	14.3	9		40
0.77	0.87	3.74	1.6	1	6.3	4	25.4	16	49.2	31	17.5	11	القيمة والدعم	41
0.95	0.97	3.76	1.6	1	11.1	7	19.0	12	46.0	29	22.2	14		42
0.59	0.77	3.71	-	-	3.2	2	38.1	24	42.9	27	15.9	10	الانظمة	43
0.47	0.69	3.85	-	-	1.6	1	27.0	17	55.6	35	15.9	10		44
0.33	0.57	3.80												المتوسط



المحور الثاني / رأس المال البشري

أولاً: المعرفة / تشير المعطيات الواردة في الجدول ان الفقرة (49) حققت وسطا حسابيا (3.85) مرتفعا والانحراف المعياري (0.77) والتباين (0.60) الذي يوضح امتلاك الموظفين القدرة على تطبيق الانظمة والعمليات والاجراءات التي ترتبط بالعمل بشكل جيد . الفقرة (51) الوسط حسابي جيد يبلغ (3.85) مرتفع ، والانحراف المعياري (0.77) والتباين (0.60) يوضح امتلاك الموظفين المعرفة بالقوانين والتعليمات كافة التي ترتبط بممارسة العمل . الفقرة (48) حصلت على وسط حسابي (3.84) مرتفع وبلغ الانحراف المعياري (0.65) والتباين (0.42) يبين امتلاك الموظفين خزين معرفي جيد ومعلومات عامة تمكنهم من التعامل مع متطلبات العمل المختلفة. تشير الفقرة (45) بوسط حسابي (3.79) مرتفع ، والانحراف المعياري (0.72) والتباين (0.52) يؤكد من خلاله ان لدى الموظفين المام جيد بكل ما يتعلق بالعمل. الفقرة (47) تبين ان الوسط الحسابي لها بلغ (3.71) وهو وسط مرتفع والانحراف المعياري (0.85) والتباين (0.72) يوضح امتلاك الموظفين معرفة بالهيكلية العامة الخاصة بالعمل . الفقرة (46) سجلت الوسط الحسابي (3.66) مرتفع والانحراف المعياري (0.82) والتباين (0.67) الذي يوضح امتلاك الموظفين معرفة بالنظريات والمعلومات المعاصرة التي ترتبط بالعمل بنسبة جديدة . الفقرة (50) الوسط حسابي مناسب يبلغ (3.55) وهو مقبول ، والانحراف المعياري (0.75) والتباين (0.57) حيث تبين امتلاك الموظفين القدرة على تحويل المعرفة النظرية المعاصرة الى ممارسات تطبيقية يتم الاستفادة منها في اداء العمل

الجدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعد المعرفة

الوصف	ملائم تماما		ملائم		متوسط الملائمة		غير ملائم		غير ملائم تماما		الانحراف معياري	تباين
	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
45	10	15.9	31	49.2	21	33.3	1	1.6	-	-	0.72	0.52
46	9	14.3	29	46.0	20	31.7	5	7.9	-	-	0.82	0.67
47	10	15.9	31	49.2	16	25.4	6	9.5	-	-	0.85	0.72
48	8	12.7	38	60.3	16	25.4	1	1.6	-	-	0.65	0.42
49	11	17.5	36	57.1	12	19.0	4	6.3	-	-	0.77	0.60
50	6	9.5	27	42.9	26	41.3	4	6.3	-	-	0.75	0.57
51	12	19.0	33	52.4	15	23.8	3	4.8	-	-	0.77	0.60
المتوسط											0.58	0.33

ثانياً: المهارات / حصلت الفقرة (55) على الوسط الحسابي (4.12) مرتفع جدا وبلغ الانحراف المعياري (0.77) والتباين (0.59) الذي يؤكد على ان الموظفين يفهمون مضمون الوثائق والسجلات والكتب التي ترتبط بانجاز العمل. الفقرة (54) حصلت على الوسط حسابي مرتفع جدا (4.06) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.75) والتباين (0.57) ويشير الى حرص الموظفين عند التحدث فيما بينهم الى نقل المعلومات بشكل فاعل . الفقرة (56) اشارت الى الوسط حسابي (3.93) مرتفع والانحراف المعياري (0.87) والتباين (0.77) يوضح ان الموظفون يبحثون بنشاط عن طرق ووسائل متعددة مناسبة لضمان مساعدة الاخرين . الفقرة (65) تشير الى ان الوسط الحسابي (3.88) مرتفع ، والانحراف المعياري (0.84) والتباين (0.71) مما يدل على اعطاء الموظف الاهتمام الكامل لما يقوله الموظفون الاخرين ويحرص على فهم وجهة نظرهم.



حصلت الفقرة (52) من البعد الرئيسي (المهارات) على الوسط حسابي (3.88) مرتفع والانحراف المعياري (0.79) والتباين (0.63) الذي يبين ان الموظفين ينتبهون على ردود افعال الاخرين حولهم ويتفهمون اسباب تصرفاتهم. الفقرة (58) اشارت الى وسط حسابي بنسبة مرتفعة تصل الى (3.80) والانحراف المعياري (0.80) والتباين (0.64) توضح ان الموظف يأخذ بنظر الاعتبار الكلف والمنفعة للانشطة المحتملة ويختار المناسب منها بما يتلائم مع طبيعة العمل . الفقرة (57) اشارت الى الوسط الحسابي (3.80) مرتفع والانحراف المعياري (0.83) والتباين (0.70) يوضح ان الموظف يراقب ويقيم ادائه واداء الاخرين في المكتب من اجل تحسين المهام لضمان الانجاز العالي واتخاذ الفعل التصحيحي في حالة بروز اخطاء

الجدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعدها المهارات

الوصف	ملائم تماما		ملائم		متوسط الملائمة		غير ملائم		غير ملائم تماماً		الوسط حسابي	الانحراف المعياري	تباين
	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع					
52	10	15.9	37	58.7	11	17.5	5	7.9	-	-	3.82	0.79	0.63
53	14	22.2	33	52.4	11	17.5	5	7.9	-	-	3.88	0.84	0.71
54	17	27.0	36	57.1	7	11.1	3	4.8	-	-	4.06	0.75	0.57
55	20	31.7	34	54.0	6	9.5	3	4.8	-	-	4.12	0.77	0.59
56	16	25.4	33	52.4	8	12.7	6	9.5	-	-	3.93	0.87	0.77
57	13	20.6	29	46.0	17	27.0	4	6.3	-	-	3.80	0.83	0.70
58	11	17.5	33	52.4	15	3.8	4	6.3	-	-	3.80	0.80	0.64
المتوسط											3.92	0.22	0.38

ثالثاً : القدرات / تشير الفقرة (64) الى الوسط حسابي (3.98) مرتفع، والانحراف المعياري (0.60) والتباين (0.37) يوضح نسبة جيدة من امتلاك الموظف القدرة على ترتيب الاشياء او الانشطة في نظام محدد او نمط وفقاً لقواعد محددة او مجموعة قواعد. الوسط الحسابي في الفقرة (62) اشار الى نسبة مرتفعة وقدرها (3.96) والانحراف المعياري (0.71) والتباين (0.51) وتوضح امتلاك الموظف القدرة على الاصغاء وفهم المعلومات بشكلها المكتوب او الشفوي. الفقرة (65) اشارت الى الوسط الحسابي المرتفع من بين كل الفقرات المدرجة تحت هذا البعد بنسبة (4.03) وهو مرتفع جداً والانحراف المعياري (0.64) والتباين (0.41) الذي يؤكد وبشدة على امتلاك الموظف القدرة على قراءة وفهم المعلومات والأفكار وماهيتها . الفقرة (59) حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بنسبة (4.00) وهو وسط مرتفع وبانحراف معياري (0.67) وتباين (0.45) الذي تؤكد من خلاله على امتلاك الموظف القدرة على ادراك المشاكل وتشخيص مسبباتها ومعالجتها. الفقرة (60) تشير الى الوسط الحسابي مناسب (3.96) مرتفع والانحراف المعياري (0.71) والتباين (0.51) يبين امتلاك الموظف القدرة على التحدث عندما يكون هناك خطأ او من المحتمل ان يكون خطأ لكن ليس بنسبة عالية. الفقرة (63) اشارت الى الوسط الحسابي (3.95) مرتفع وبلغ الانحراف المعياري (0.72) والتباين (0.53) توضح امتلاك الموظف القدرة على تطبيق القواعد العامة على مشاكل محددة من اجل تقديم حلول ذات معنى. اشارت الفقرة (61) الى الوسط الحسابي (3.79) مرتفع والانحراف المعياري (0.72) والتباين (0.52) الذي من خلاله يؤكد الموظف على امتلاك القدرة على تجميع المعلومات بصيغة قواعد عامة او استنتاجات (ايجاد العلاقة بين الاحداث التي تظهر انها غير مترابطة) بصورة مناسبة



الجدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعيد القدرات

تباين	انحراف معياري	الوسط حسابي	غير ملائم تماماً		غير ملائم		متوسط الملائمة		ملائم		ملائم تماماً		الوصف	
			ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع		
0.45	0.67	4.00	_	_	3.2	2	12.7	8	65.1	41	19.0	12	59	
0.51	0.71	3.96	_	_	4.8	3	12.7	8	63.5	40	19.0	12	60	
0.52	0.72	3.79	_	_	6.3	4	19.0	12	63.5	40	11.1	7	61	
0.51	0.71	3.96	1.6	1	1.6	1	12.7	8	66.7	42	17.5	11	62	
0.53	0.72	3.95	_	_	3.2	2	19.0	12	57.1	36	20.6	13	63	
0.37	0.60	3.98	_	_	1.6	1	14.3	9	68.3	43	15.9	10	64	
0.41	0.64	4.03	_	_	1.6	1	14.3	9	63.5	40	20.6	13	65	
0.29	0.54	3.95												المتوسط

رابعا : القيمة / تؤكد الفقرة (66) على وسط حسابي (4.00) مرتفع والانحراف المعياري (0.67) والتباين (0.45) يؤكد ان المعارف والخبرات والمهارات التي يمتلكها الموظف يتم توظيفها بنسبة عالية من قبلهم في خلق الابداع . والفقرة (67) التي حصلت كذلك على وسط حسابي مرتفع قدره (4.00) والانحراف المعياري (0.74) والتباين (0.54) يؤكد ان المعرفة والمهارات والقدرات التي يمتلكها الموظف يمكن ان تساعد في انتاج خدمات مميزة . اشارت الفقرة (71) الى اعلى وسط حسابي يبلغ (4.00) وهو وسط مرتفع ويؤكد كذلك الانحراف المعياري (0.67) والتباين (0.45) يوضح بذلك تأثير معرفة ومهارات وقدرات الموظفين في الحفاظ على جودة وكفاءة الاداء. الفقرة (69) الوسط حسابي (3.96) مرتفع والانحراف المعياري (0.76) والتباين (0.61) يوضح وبشكل جيد التأثير الذي تعكسه المعارف والمهارات والقدرات على كفاءة وديمومة المنظمة . توضح الفقرة (72) وسط حسابي مرتفع جدا قدره (4.04) وبلغ الانحراف المعياري (0.74) والتباين (0.74) يبرهن بذلك على تأثير المعرفة ومهارات وقدرات الموظفين على عمليات تحسين الاداء. الفقرة (70) اشارت الى وسط حسابي (3.96) مرتفع ، بانحراف معياري (0.71) وتباين (0.51) بصورة مناسبة على ان معرفة ومهارات وقدرات الموظف تساعد في الاستجابة للتحديات والمخاطر الجديدة . توضح الفقرة (68) ان الوسط الحسابي يبلغ (3.90) مرتفع والانحراف المعياري (0.77) والتباين (0.60) الذي يشير بشكل جيد الى اسهام معرفة ومهارات وقدرات الموظفين في تطوير اساليب عمل جديدة لكن ليس بنسبة عالية .



الجدول (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لبعد القيمة

التباين	الانحراف المعياري	الوسط حسابي	غير ملائم تماما		غير ملائم		متوسط الملائمة		ملائم		ملائم تماما		الوصف
			ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	
0.45	0.67	4.00	-	-	1.6	1	17.5	11	60.3	38	20.6	13	66
0.54	0.74	4.00	-	-	3.2	2	17.5	11	55.6	35	23.8	16	67
0.60	0.77	3.90	-	-	3.2	2	25.4	16	49.2	31	22.2	14	68
0.61	0.76	3.96	-	-	4.8	3	17.5	11	54.0	34	23.8	15	69
0.51	0.71	3.96	-	-	1.6	1	22.2	14	54.0	34	22.2	14	70
0.45	0.67	4.00	-	-	-	-	22.2	14	55.6	35	22.2	14	71
0.74	0.74	4.04	-	-	1.6	1	20.6	13	49.2	31	28.6	18	72
0.32	0.57	3.98											المتوسط

المبحث الثاني/علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

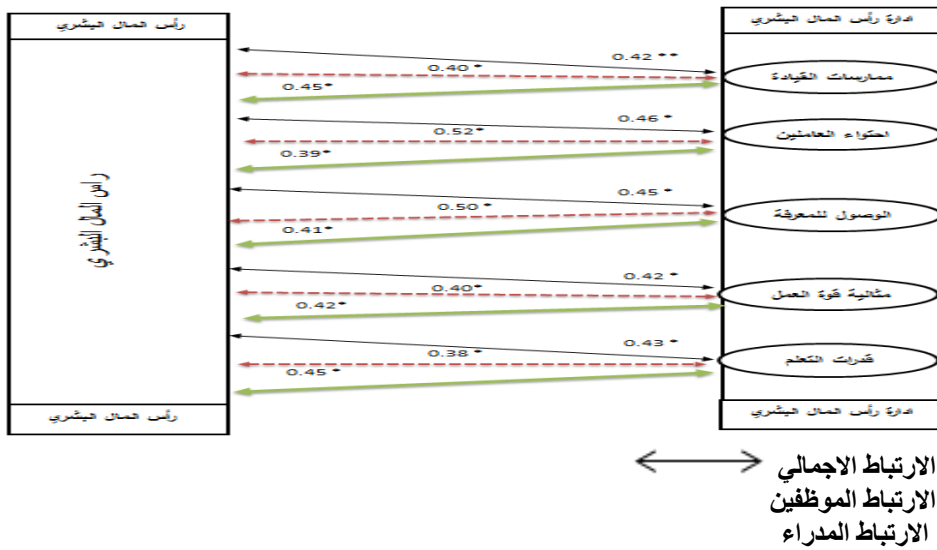
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لإدارة رأس المال البشري بأبعاده (ممارسات القيادة، احتواء العاملين، الوصول للمعرفة، مثالية قوة العمل، قدرات التعلم) وبين رأس المال البشري من خلال ملاحظة الجدول (12) نلاحظ وجود علاقة ارتباط ضعيفة لبعد ممارسات القيادة وبين رأس المال البشري على المستوى الاجمالي بنسبة (**0.42) عند مستوى معنوية (0.01) اما على مستوى الموظفين ايضا ضعيفة بنسبة (**0.40) عند مستوى معنوية (0.05) وكذلك على مستوى المديرين كانت ايضا ضعيفة بنسبة (**0.45) عند مستوى معنوية (0.05) تدل هذه النسب على ان القادة لا يشجعون على المثابرة وبذل الجهد وكذلك التخطيط وتقسيم المشروعات الى خطوات يسهل انجازها. وتحققت وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين احتواء العاملين وبين رأس المال البشري على المستوى الاجمالي بنسبة (**0.46) عند مستوى معنوية (0.01) اما على مستوى الموظفين فقد كانت مقبولة بنسبة (**0.52) عند مستوى معنوية (0.01) اما على مستوى المديرين فكانت ضعيفة بنسبة (**0.39) عند مستوى معنوية (0.05) وتشير بذلك الى عدم وجود مشاركة فعالة في الاعمال والمشروعات وان المديرين ملتزمون بالأوامر والإصرار على قراراتهم وبلغت علاقة ارتباط ضعيفة بين الوصول للمعرفة وبين رأس المال البشري على المستوى الاجمالي بنسبة (**0.45) عند مستوى معنوية (0.01) اما على مستوى الموظفين فقد كانت مقبولة بنسبة (**0.50) وهو ارتباط طردي موجب عند مستوى معنوية (0.01) وعلى مستوى المديرين كانت ضعيفة بنسبة (**0.41) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يبين الحاجة لتنظيم المعرفة بشكل ادق مبني على اساس تكنولوجية تضمن للآخرين الوصول اليها. وتوجد علاقة ارتباط ضعيفة بين مثالية قوة العمل وبين رأس المال البشري على المستوى الاجمالي بنسبة (**0.42) عند مستوى معنوية (0.01) وبلغت على مستوى الموظفين (**0.40) وهي علاقة ضعيفة عند مستوى معنوية (0.05) اما على مستوى المديرين ايضا ضعيفة (**0.42) عند مستوى معنوية (0.05).



تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات ادارته

وهذا ما اكدته المقابلة الميدانية حيث اكد المدراء انهم لا يمتلكون موظفين ذوي قدرات وافكار ابداعية ويؤكدون الحاجة اليهم . وتوجد ايضا علاقة ارتباط ضعيفة بين قدرات التعلم وبين رأس المال البشري على المستوى الاجمالي بنسبة (0.43**) عند مستوى معنوية (0.01) اما على مستوى الموظفين فقد بلغت علاقة الارتباط بنسبة ضعيفة ايضا (0.38*) عند مستوى معنوية (0.05) اما على مستوى المدراء فقد كانت العلاقة ضعيفة بمقدار (0.45*) عند مستوى معنوية (0.05) نستنتج من البيانات المذكورة آنفاً ان جميع ابعاد ادارة رأس المال البشري حققت علاقة ارتباط ضعيفة، وبالمقابل الادارة لا تمتلك القدرة على ايجاد توليفة من هذه الابعاد في صورة تتمكن من خلالها من التأثير في الموظفين

الشكل (2) : اختبار علاقة الارتباط لإدارة رأس المال البشري وبين رأس المال البشري



وسوف نحلل الانحدار كما يلي :

الجدول (12) اثر ادارة رأس المال البشري على رأس المال البشري

المتغير المستقل ادارة رأس المال البشري	Unstandardized Coefficients	قيمة (t) لحصوية	معامل التحديد R	قيمة (F) لحصوية	Unstandardized Coefficients	قيمة (t) لحصوية	معامل التحديد R	قيمة (F) لحصوية	Unstandardized Coefficients	قيمة (t) لحصوية	معامل التحديد R	قيمة (F) لحصوية	المتغير التابع رأس المال البشري			
														الموظفين	المدراء	
ممارسات القيادة	0.42**	0.40*	0.21	16.35	0.00	8.56	0.00	2.66	a	0.05	0.00	0.02	4.99	2.53	a	
		0.42**				0.45*										0.04
	0.46*	0.52*	0.20	15.04	0.00	8.15	0.00	2.66	a	0.05	0.00	0.07	1.86	0.26	β	
		0.46*				0.39*										0.00
	0.45*	0.50*	0.17	12.38	0.00	8.69	0.01	3.52	0.30	a	0.05	0.00	0.07	1.89	0.32	β
		0.45*				0.41*										
0.42*	0.40*	0.17	12.40	0.00	9.19	0.01	3.52	0.30	β	0.05	0.00	0.14	1.50	0.21	β	
	0.42*				0.42*											0.00
0.43*	0.38*	0.14	10.30	0.00	7.17	0.02	3.21	0.14	β	0.05	0.00	0.16	1.45	0.25	β	
	0.43*				0.45*											0.00



(1) تأثير ممارسات القيادة برأس المال البشري: من خلال ملاحظة الجدول (12) نجد ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لممارسات القيادة على المستوى الاجمالي بلغت (0.21) بمعنى ان ممارسات القيادة تساهم في تفسير 21% من رأس المال البشري، وعلى مستوى الموظفين بلغت (0.28) بمعنى ان يساهم في تفسير 28 % من رأس المال البشري، اما على مستوى المديرين فقد بلغت (0.18) بمعنى ان ممارسات القيادة تساهم في تفسير (18%) من رأس المال البشري. وبلغت قيمة (F) المحسوبة على المستوى الاجمالي (16.35) عند مستوى معنوية (0.05) وعلى مستوى الموظفين بلغت (12.68) عند مستوى معنوية (0.05) اما على مستوى المديرين بلغت (6.02) عند مستوى معنوية (0.05) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية (4.19) اي ان ممارسات القيادة تؤثر بشكل ايجابي على رأس المال البشري . ويوضح الجدول ان قيمة (a) بلغت على المستوى الاجمالي (2.66) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى الموظفين بلغت (2.79) عند مستوى معنوية (0.00) اما على مستوى المديرين فقد بلغت (2.53) عند مستوى معنوية (0.00) بمعنى عندما يكون بعد ممارسات القيادة مساوياً للصفر فإن رأس المال البشري لن تقل عن هذه القيمة . وبلغت قيمة (β) على المستوى الاجمالي (0.34) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى الموظفين بلغت (0.34) عند مستوى معنوية (0.00) وبلغت على مستوى المدراء (0.34) عند مستوى معنوية (0.02) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في ممارسات القيادة يؤدي الى تغير رأس المال البشري بمقدار هذه القيمة. ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على المستوى الاجمالي (4.04) عند مستوى معنوية (0.00) ولقد بلغت على مستوى الموظفين (3.56) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى المديرين فقد بلغت (6.02) عند مستوى معنوية (0.02) بمعنى ان (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية، والتي تعكس أهمية متغير ممارسات القيادة في النموذج

(2) تأثير احتواء العاملين برأس المال البشري: من خلال ملاحظة الجدول (12) نجد قيمة معامل التحديد بالنسبة لاحتواء العاملين على المستوى الاجمالي بلغت (0.20) بمعنى ان احتواء العاملين يساهم في تفسير (20%) من رأس المال البشري، وعلى مستوى الموظفين بلغت (0.30) بمعنى ان احتواء العاملين يساهم في تفسير 30% من رأس المال البشري، اما على مستوى المديرين فقد بلغت (0.11) بمعنى ان احتواء العاملين يساهم في تفسير (11%) من رأس المال البشري ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة على المستوى الاجمالي (15.0) عند مستوى معنوية (0.05) وعلى مستوى الموظفين (12.68) عند مستوى معنوية (0.05) اما على مستوى المدراء فقد بلغت (3.44) عند مستوى معنوية (0.05) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية (4.19) على المستوى الاجمالي والموظفين وغير معنوية على مستوى المديرين، اي ان احتواء العاملين يؤثر بشكل ايجابي على رأس المال البشري. وبالنسبة لقيمة (a) على المستوى الاجمالي فقد بلغت (2.66) عند مستوى معنوية (0.00) اما على مستوى الموظفين فقد بلغت (2.55) عند مستوى معنوية (0.00) في حين بلغت على مستوى المدراء (2.86) عند مستوى معنوية (0.00) بمعنى عندما يكون بعد احتواء العاملين مساوياً للصفر فإن رأس المال البشري لن تقل عن هذه القيمة . وبلغت قيمة (β) على المستوى الاجمالي (0.35) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى الموظفين بلغت (0.41) عند مستوى معنوية (0.00) في حين على مستوى المديرين فقد بلغت (0.26) عند مستوى معنوية (0.07) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في احتواء العاملين يؤدي الى تغير رأس المال البشري بمقدار هذه القيمة. ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على المستوى الاجمالي (3.88) عند مستوى معنوية (0.00) اما على مستوى الموظفين فقد بلغت (3.68) عند مستوى معنوية (0.00) في حين بلغت على مستوى المدراء (1.86) عند مستوى معنوية (0.07) بمعنى ان (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية على المستوى الاجمالي والموظفين او غير معنوية على مستوى المديرين، والتي تعكس أهمية متغير احتواء العاملين في النموذج .



(3) تأثير الوصول للمعرفة برأس المال البشري: من خلال ملاحظة الجدول (12) نجد قيمة معامل التحديد بالنسبة للوصول للمعرفة على المستوى الاجمالي بلغت (0.17) بمعنى ان الوصول للمعرفة يساهم في تفسير (17%) من رأس المال البشري، وعلى مستوى الموظفين فقد بلغ (0.28) بمعنى ان الوصول للمعرفة تساهم في تفسير 53% من رأس المال البشري، في حين على مستوى المدراء فقد بلغ (0.12) بمعنى ان ادارة المعرفة تساهم في تفسير (12%) من رأس المال البشري، وبلغت قيمة (F) المحسوبة على المستوى الاجمالي (12.3) عند مستوى معنوية (0.05) وبلغت على مستوى الموظفين (12.69) عند مستوى معنوية (0.00) اما على مستوى المدراء فقد بلغت (3.56) عند مستوى معنوية (0.05) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية (4.19) اي ان الوصول للمعرفة يؤثر بشكل ايجابي على راس المال البشري. وقيمة (a) بلغت على المستوى الاجمالي (2.79) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى الموظفين بلغت (2.92) عند مستوى معنوية (0.00) وبلغت على مستوى المديرين (2.58) عند مستوى معنوية (0.00) بمعنى عندما يكون بعد الوصول للمعرفة مساوياً للصفحة فان رأس المال البشري لن تقل عن هذه القيمة. قيمة (β) على المستوى الاجمالي بلغت (0.30) عند مستوى معنوية (0.01) وعلى مستوى الموظفين بلغت (0.30) عند مستوى معنوية (0.00) واما على مستوى المدراء فقد بلغت (0.32) عند مستوى معنوية (0.07) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في الوصول للمعرفة يؤدي الى تغيير راس المال البشري بمقدار هذه القيمة. قيمة (t) المحسوبة على المستوى الاجمالي (3.52) عند مستوى معنوية (0.01) ولقد بلغت على مستوى الموظفين (3.56) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى المديرين فقد بلغت (1.89) عند مستوى معنوية (0.07) بمعنى ان (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية على المستوى الاجمالي والموظفين وغير معنوية على مستوى المديرين، والتي تعكس أهمية متغير الوصول للمعرفة في النموذج

(4) تأثير مثالية قوة العمل برأس المال البشري : من خلال ملاحظة الجدول (12) قيمة معامل التحديد بالنسبة لمثالية قوة العمل على المستوى الاجمالي بلغت (0.17) بمعنى ان مثالية قوة العمل تساهم في تفسير (17%) من رأس المال البشري، وعلى مستوى الموظفين فقد بلغت (0.30) بمعنى ان مثالية قوة العمل يساهم في تفسير 30% من رأس المال البشري، في حين بلغت على مستوى المدراء (0.08) بمعنى ان مثالية قوة العمل يساهم في تفسير 8% من رأس المال البشري، قيمة (F) المحسوبة على المستوى الاجمالي (12.4) عند مستوى معنوية (0.05) اما على مستوى الموظفين فقد بلغت (13.76) عند مستوى معنوية (0.05) و في حين كانت على مستوى المديرين (2.26) عند مستوى معنوية (0.05) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية (4.19) على المستوى الاجمالي والموظفين وغير معنوية على مستوى المديرين، اي ان مثالية قوة العمل يؤثر بشكل ايجابي على رأس المال البشري. ونجد ان قيمة (a) بلغت على المستوى الاجمالي (2.84) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى الموظفين (2.70) عند مستوى معنوية (0.00) اما على مستوى المدراء فقد بلغت (3.05) عند مستوى معنوية (0.00) بمعنى عندما يكون بعد مثالية قوة العمل مساوياً للصفحة فان رأس المال البشري لن تقل عن هذه القيمة. وبلغت قيمة (β) على المستوى الاجمالي (0.30) عند مستوى معنوية (0.01) وعلى مستوى الموظفين بلغت (0.37) عند مستوى معنوية (0.00) واما على مستوى المديرين (0.21) عند مستوى معنوية (0.14) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في مثالية قوة العمل يؤدي الى تغيير رأس المال البشري بمقدار هذه القيمة. ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على المستوى الاجمالي (3.52) عند مستوى معنوية (0.01) وعلى مستوى الموظفين (3.71) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى المديرين (1.50) عند مستوى معنوية (0.14) بمعنى ان (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية على المستوى الاجمالي والموظفين وغير معنوية على مستوى المديرين، والتي تعكس أهمية متغير مثالية قوة العمل في النموذج



(5) تأثير قدرات التعلم برأس المال البشري: من خلال ملاحظة الجدول (12) قيمة معامل التحديد بالنسبة لقدرات التعلم على المستوى الاجمالي بلغت (0.14) بمعنى ان قدرات التعلم تسهم في تفسير (14%) من رأس المال البشري، وعلى مستوى الموظفين قيمة بلغت (0.23) بمعنى ان قدرات التعلم تسهم في تفسير 23% من رأس المال البشري، اما على مستوى المديرين فقد بلغت (0.07) بمعنى ان قدرات التعلم تسهم في تفسير (7%) من رأس المال البشري، قيمة (F) المحسوبة على المستوى الاجمالي (10.3) عند مستوى معنوية (0.05) وبلغت على مستوى الموظفين (9.77) عند مستوى معنوية (0.05) اما على مستوى المديرين (2.09) عند مستوى معنوية (0.05) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية (4.19) على المستوى الاجمالي والموظفين وغير معنوية على مستوى المديرين اي ان قدرات التعلم تؤثر بشكل ايجابي على رأس المال البشري. وقيمة (a) على المستوى الاجمالي بلغت (2.71) عند مستوى معنوية (0.00) وعلى مستوى الموظفين (2.73) عند مستوى معنوية (0.00) واما على مستوى المديرين (2.84) عند مستوى معنوية (0.00) بمعنى عندما يكون بعد قدرات التعلم مساوياً للصفر فإن رأس المال البشري لن تقل عن هذه القيمة. وبلغت قيمة (β) على المستوى الاجمالي (0.14) عند مستوى معنوية (0.02) اما على مستوى الموظفين (0.34) عند مستوى معنوية (0.00) في حين بلغت على مستوى (0.16) عند مستوى معنوية (0.02) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في قدرات التعلم يؤدي الى تغير المديرين (0.25) رأس المال البشري بمقدار هذه القيمة. ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على المستوى الاجمالي (3.21) عند مستوى معنوية (0.02) وبلغت على مستوى الموظفين (3.12) عند مستوى معنوية (0.00) اما على مستوى المدراء (2.09) عند مستوى معنوي (0.16). بمعنى ان (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الموظفين وغير معنوية على مستوى المديرين، والتي تعكس أهمية متغير قدرات التعلم في النموذج

الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات

- 1) يعد رأس المال البشري الاستراتيجي الاساس في تحقيق التفوق والتميز والاداء العالي ويمثل محوراً مهماً في قيادة التغيير من خلال منحه كافة الامتيازات والاستفادة من الابداعات والطاقات الفردية في تحسين كفاءة العمل التفتيشي .
- 2) يحتاج مكتب المفتش العام- وزارة الثقافة الى مجهود من اجل تبني وتطبيق ادارة رأس المال البشري بأبعادها المختلفة والذي يمكن ان ينعكس ايجابا على وجود حالة من التكامل بين الادارة العليا والموظفين.
- 3) تسهم ادارة رأس المال البشري في تحقيق تكامل في تطوير الموارد البشرية من خلال الاستثمار المباشر بعناصر رأس المال البشري وغير المباشر ضمن ممارسات ادارة رأس المال البشري
- 4) تسهم ممارسات القيادة كعنصر من عناصر ادارة رأس المال البشري بتطوير رأس المال البشري حيث من خلال المهارات الاشرافية والمشاركة والاتصالات تمكن القيادة من تطوير المعرفة ومهارات العاملين وتحقيق قيمة متميزة
- 5) من خلال تمييز بعد المسألة ضمن مثالية قوة العمل وتدريب الافراد بشكل جيد على استخدام انظمة العمل ضمن ممارسات ادارة رأس المال البشري فإن ذلك يسهم بتطوير مكونات رأس المال البشري

المبحث الثاني : التوصيات

- 1) التأكيد على تنمية وتطوير رأس المال البشري وتوسيع مداركه وبالمقابل تمويل عمليات التدريب والتطوير لتغطية الاحتياجات التنظيمية للمكتب .
- 2) دمج ممارسات ادارة رأس المال البشري الى غيرها من المبادرات ذات الصلة بعمل ادارة الموارد البشرية فضلاً عن توجيه الجهود الحالية نحو تحسين ادوار ادارة الموارد البشرية الذي تم تحجيمه من خلال حصرها في شعبة تابعة لقسم الادارية والمالية وليس كقسم بحد ذاتها



(3) التأكيد على وجود حالة من التكامل بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات الموظف الذي يقوم بأداء العمل ، من خلال اعطاء الموظف من العبء ما هو مناسب لطبيعة عمله بحيث يتلائم مع سعة الوقت المخصص للعمل
(4) ضرورة التركيز على ممارسات القيادة من خلال تطوير الاتصالات وتفعيل المشاركة بين الادارة والعاملين من اجل تعزيز عملية نقل المعرفة الضمنية والعمل على تطوير الانظمة والأدلة الداخلية .
(5) ينبغي التركيز على قرارات التعيين ووضع آليات واضحة لأختيار الموظفين حيث ان هذه القرارات تنعكس بشكل مباشر على مثالية قوة العمل لذلك ينبغي ان تتم صياغة استراتيجية تستقطب الموهوبين من اجل تعزيز رأس المال البشري .

قائمة المصادر

- 1) Alagaraja, Meera & Shuck, Brad (2015) Exploring Organizational Alignment-Employee Engagement Linkages and Impact on Individual Performance: A Conceptual Model , Human Resource Development Review Vol. 14 NO 1
- 2) Auw, Emily (2009) Human Capital, Capabilities & Competitive Advantage International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 5 .
- 3) Baron , Angela & Armstrong , Michael (2007) human capital management achieving added value through people MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall
- 4) Bassi , Laurie and McMurrer , Daniel (2006) Applying Six Sigma Techniques to Human Capital Management , White Paper , McBassi & Company, Inc .
- 5) Beaumont P. B. (1993) HUMAN RESOURCE MANAGEMENT Key Concepts and Skills , SAGE Publications Ltd , London
- 6) Bhatt, Ganesh (2002) Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge , Journal of Knowledge Management Vol 6 . No 1
- 7) Chapagain , chandi (2004) human resource capacity building through appreciative inquiry approach in achieving developmental goals , Submitted in Degree of Doctor of Philosophy
- 8) Choudhury , Jyotirmayee & Mishra , B. B.(2010) Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management , International Business Research Vol. 3, No. 4
- 9) Driscoll , Lisa & Earthman , Glen & Martin Rosalie & Creighton Theodore (2008) Leadership Practices of Women Superintendents: A Qualitative Study , Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial degree of Doctor of Philosophy , In Educational Leadership & Policy Studies
- 10) Emmanuel , Ajisafe & Oluwayemisi , Abosede (2015) Influence of Human Capital Management on Organizational Performance , Journal of Resources Development and Management Vol.14
- 11) Farazmand , Ali (2007) Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing Human Capital for the 21st Century , ebook , United States of 29)
- 12) Fazekas , Mihaly (2010) International America Policy Learning and Learning Capacity The Case of Hungarian Vocational Education and Training RAND Europe Herit school of Governance-Working



- Papers** ،13) Jamal ,Waseef & Saif , Iqbal (2011) Impact of Human Capital Management on Organizational Performance , European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences Issue 34 No 49
- 14) James, Paul (2004) Strategic management meets knowledge management: a literature review and theoretical framework , actKM Online Journal of Knowledge Management Vol 1 No 1
- 15) Heise, Maren&Meyer, Wolfgang (2004) The benefits of education, training and skills from an individual life-course perspective with a particular focus on life-course and biographical research , Third report on vocational training research in Europe: background report. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, (Cedefop Reference series, 54)
- 16) Kaharuddina & Hasan , Zainudin& Mokhtar, MahaniBinti (2013) Human Capital and Educational Finance: A Review of Literature , International journal of Science Commerce and Humanities Vol 1 No 1
- 17) Kucharcíkováá, Alzbeta & Tokarcíkováa , Emese & Blaskovaa, Martina (2014) Human Capital Management – Aspect of The Human Capital Efficiency in University Education , Social and Behavioral Sciences 177
- 18) Lim, Lynn & Chan , Christopher (2010) Perceptions of Human Capital Measures : From Corporate Executives and Investors , Springer Science+Business Media, LLC, Jstor Bus Psychol 25
- 19) Lydiana , Yessie & Bangun , Yuni (2013) Capitalizing Human Capital: The Role of Instrumental Leadership , Journal Teknologi (Social Sciences) Vol 64 No2
- 20) Nawakitphaitoon, Kritkorn (2014) Occupational Human Capital and Wages: The Role of Skills Transferability Across Occupations, J Labor Res 35, Springer Science+Business Media New York
- 21) OECD (2009) Human capital and its measurement, kwon, dae-bong, The 3rd OECD World Forum on “Statistics, Knowledge and Policy” Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea OF Business Logistics Vol 25 No 1
- 22) Saul, Marie & Kim, Woocheol & Kim , Taesung (2015) Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature Human Resource Development Review Vol. 14 No 1
- 23) Sengupta, Mihir & Srinivas . T(2013) Need of human capital evaluation process in indian enterprises , International Conference on Ongoing Research in Management and IT INCON VIII, Organized by ASM Group of Institutes
- 24) Siddiqui , Faryal (2012) Human Capital Management: An Emerging Human Resource Management Practice, International Journal of Learning & Development, Vol. 2, No. 1
- 25) Shuck, Brad & Herd, Ann (2012) Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD, Human Resource Development Review VOL 11 NO 2



- 26) Shafi, Khuram & Hua, Liu & Idrees, Zahra & Amna ,Nazeer(2015) Translation of human resource into a human capital, American Journal of Business, Economics and Management VOL. 3 NO. 2
- 27) Spillane ,James & Halversone , Richard & Diamond , John (2004) Twords a theory of leadership practice: a distributed perspective, Journal of Gurriculum studies , Vol 36 No 1
- 28) Souleh, Samah (2014) The impact of Human Capital Management on the Innovativeness of research Center : The case of Scientific Research centers in Nigeria , International Journal of Business and Management Vol. II No 4
- 29) Teixeira, Pedro (2007) ICTs and Human Capital Obsolescence in the Health Sector. The case of Portuguese Family Physicians , Master Dissertation
- 30)Teixeira, Pedro (2014) Gary Becker's early work on human capital – collaborations and distinctiveness, Journal of Labor Economics IZA, CIPES & University of Porto, Portugal
- 31) Ukenna, Steve & Ijeoma, Ngozi & Anionwu, Olise (2010) Effect of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria , European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences – Issue 26
- 32) Wyatt, Anne &Frick , Hermann (2010) Accounting for investments in human capital: a review, University Of Queensland Australia , Australian accounting review vol 5 No 5
- 33) Koednok, Sukumarl (2011) Leadership Strategy for Human Capital Management in Asian Economy towards Global Integration, Thailand International Conference on Economics, Business and Management, Singapore Vol. 22 No 2
- 34) Mahapatro, Bibhuti (2010) HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, Published by New Age International (P) Ltd., Publishers , New Delhi , ebook



Development human capital Across practices management

Abstract

The objective of this research is to study the effect of human capital dimensions (knowledge, skills, abilities, value) and his management dimensions (leadership practices, employess engagement, access knowledge, workforce optimization, learning capacity) with the Office of the Inspector General's staff - the Iraqi Ministry of Culture, has depended questionnaire as a tool in data and information related to research collection, as distributed to a sample of (63) individuals were distributed in positions (director, director of the Division of employees) the search data analysis using ready-statistical program (spss) the researcher used hypothesis testing and correlation coefficient) Spearman (and regression analysis. the statistical methods have produced a number of conclusions, most signific was the human capital and his management has achieved a good position in the long term. the study showed the presence of differences between the responses of managers and answers staff and this Mapenth correlations, and also has to be the of formulation human capital strategic, because it is the contribute to achieve excellence in performance and contribute in leading change through by the majer and benefit from the innovations and individual energies in improving work efficiency. As the main recommendations was to rely on the core capabilities found in the office and the adoption of management methods to be measured, as well as take advantage of new ideas and innovations that raised by the staff .

Key words: human capital, human capital management