

أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي - دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية

د. محمد علي العنسي¹
أ.د. مراد محمد النشمي^{2,*}

© 2019 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2019 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ باحث في العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن

² قسم العلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن

* عنوان المراسلة: m.alnashmy@ust.edu

أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي - دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد رأس المال البشري وأثره في الأداء المنظمي (الكفاءة والفاعلية)، في جميع شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية، وعددها أربع شركات: (شركة MTN، شركة يمن موبايل، شركة سبأ فون، وشركة Y)، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها؛ وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (327) موظفاً وموظفة من جميع المستويات الإدارية وقد تم تحليل البيانات باستخدام تحليل معامل الانحدار البسيط. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري في الأداء المنظمي بشركات الهاتف النقال في اليمن، وقد أشارت النتائج إلى أن بُعد المعرفة كان أكثر أبعاد رأس المال البشري تأثيراً في الأداء المنظمي. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام المتزايد برأس المال البشري؛ وذلك من خلال: تنمية مهارات العاملين وتأهيلهم بالدورات التدريبية وورش العمل التي تزيد من مهاراتهم وتعزز إمكاناتهم، كما أوصت الدراسة بأهمية مشاركة العاملين في رسم السياسات، وعمل الخطط، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم بما يعزز من مستوى المنظمة ويحقق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الأداء المنظمي، شركات الهاتف النقال.

The Impact of Human Capital on Organizational Performance: A Field Study at the Mobile Phone Companies in Yemen

Abstract:

The study aimed at identifying the impact of human capital on organizational performance in four mobile companies in Republic of Yemen (MTN, Yemen Mobile, SabaFon, and Y). The study used the descriptive analytical method to answer the study questions and test the hypotheses. For the purpose of data collection, a questionnaire was developed and distributed to the sample of the study which is 327 employees selected from all the organizational levels. The data were analyzed using simple regression analysis. The findings of the study indicated that there is a significant impact of human capital on organizational performance at mobile phone companies in Yemen. Findings also showed that among human capital dimensions; knowledge was the most influential dimension on organizational performance. In light of the study results, it is recommended to pay great attention to human capital by improving the employees' skills and capabilities through training courses and workshops. The study also recommended engaging the employees in setting the organization's policies and plans, and considering their suggestions and views which may improve the organization and achieve its goals.

Keywords: human capital, organizational performance, mobile phone companies in Yemen.

المقدمة:

تسعى المنظمات في العصر الحالي إلى التعرف على المتغيرات الديناميكية والمستمرة للبيئة، من خلال عملية بحث مستمرة؛ حرصاً منها لمعرفة ماذا يجب أن تنتج؟، وكيف...؟ ومتى...؟ فالتطورات البشرية المستمرة في جميع مجالات الحياة - سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية أو غيرها - دفعت المنظمات بشكل متواصل إلى التغيير في مستوى أدائها بما يتواءم مع هذه التطورات في كافة مجالات الحياة.

فالأداء يعبر بشكل عام عن الجوهر الذي تسعى إليه جميع المنظمات للوصول من خلاله إلى النتائج المطلوبة. وهذا ما يجعل المنظمات بجميع أشكالها تحرص بشكل مستمر على التأكد من أنها تمارس نشاطاتها بأفضل الطرق التي تساعد على البقاء والنمو المستمر في أسواقها المستهدفة. ومما لا شك فيه فإن الأداء العام للمنظمة يعد انعكاساً للمستوى الذي تستخدم فيه إدارة المنظمة الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرسومة.

ويرى Rardin، King، Cook، Borsting، وTuggle (1988) أن التعرف على الأداء المنظمي يساعد المنظمة في الكشف عن مدى قدرتها على مواجهة التحديات البيئية، ودرجة ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها. ويعد الأداء مؤشراً جوهرياً لمعرفة مدى نجاح المنظمات في استثمار مواردها بشكل عام، والمورد البشري بشكل خاص، وهذا ما أشار إليه الخطيب (2002) بأن الأداء يعد مؤشراً جوهرياً يعكس قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في استثمار الموارد المادية والبشرية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها.

إن التميز في الأداء يأتي من التميز في المهارة والخبرة التي تمتلكها الموارد البشرية للمنظمة؛ ولذلك فإنه يعتبر من أهم موارد المنظمة؛ وقيمه لا تقل أهمية عن قيمة رأس المال المالي والمادي؛ بل أكثر أهمية؛ فلا قيمة للموارد جميعها ما لم يكن هناك عقول تديرها وتستثمرها بما يحقق الهدف الذي وجدت من أجله المنظمة.

إن تقدم الدول ونجاحها في عالم اليوم يرجع إلى مجموعة من العوامل التي يأتي في مقدمتها (رأس المال البشري) وذلك لإسهامه وبصماته التي تصنع نوعاً من التميز في القدرات والإمكانات بين الدول؛ ويؤكد هذا كل من Lafuente وRabetino (2011) بأن المنظمات التي تدار من قبل رواديين يمتلكون مستويات عالية من رأس المال البشري ستكون قادرة على تحقيق أداء متفوق حتى وإن كانت تعاني من نقص في أي نوع آخر من أنواع رأس المال، وهذا ما ستبينه نتائج هذه الدراسة التي تهدف إلى إبراز "أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية".

الأداء المنظمي:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهما بالنسبة لمنظمات الأعمال، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من وجود الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت الأداء، فإنها لم تتوصل نتائجها إلى اتفاق على مفهوم محدد له، ورغم تعدد الدراسات التي تعرضت لموضوع الأداء واستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه يبقى الأداء المنظمي مجالاً خصباً للبحث والدراسة؛ لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية الداخلية منها والخارجية.

-النشأة والتطور لمفهوم الأداء:

يعتبر الأداء أحد المفاهيم التي تتصف بالديناميكية المتجددة باستمرار في محتواها المعرفي، حيث شهد تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا يعود إلى التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركة المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. وتتجسد النظرة التقليدية لمجموعة من المفكرين في هذا المجال، ابتداء من مهندس الإدارة Taylor رائد مدرسة الإدارة العلمية، في إعطائه مفهوماً دقيقاً للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا

يعود إلى الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها؛ أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن" (الداوي، 2010). وانتقالاً إلى Max Weber رائد المدرسة البيروقراطية الذي يرى الأداء من خلال المعيارية والتنمطية في الأداء المحدد مسبقاً، وانتقالاً إلى Elton Mayo رائد مدرسة العلاقات الإنسانية الذي ركزت دراسته على معرفة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل في الأداء (السعيد ويحيوي، 2012)، ولكن تطوراً جديداً قد طرأ على مفهوم الأداء، فبدلاً من الاعتماد على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار، والاهتمام بالعاملين واحتياجاتهم كألية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء (Bititci, Garengo, Dörfler, & Nudurupati, 2012). وهكذا مازال هذا المفهوم محل اهتمام كبير عند الكثيرين من الكتاب والمفكرين والباحثين في حقل الإدارة؛ نظراً لما يتصف به هذا المفهوم من ديناميكية وتطور منذ تاريخ ظهوره الأول وحتى يومنا هذا.

– مفهوم الأداء المنظمي:

يعد الأداء أحد المصطلحات الإدارية التي تكاد تكون المصطلح الأكثر تداولاً في أدبيات مختلف العلوم الإدارية، حيث تناولته الكثير من الكتاب بشكل مباشر أو غير مباشر بوصفه يمثل الركيزة الأساسية والهدف الذي تسعى إلى تحسينه جميع إدارات المنظمات العامة والخاصة. إن اختلاف وجهات النظر حول مفهوم الأداء المنظمي يعود إلى تنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراسة الأداء، (محمد وسعيد، 2012)، وفيما يلي عرض وجهات النظر لمجموعة من الباحثين والكتاب لهذا المفهوم. فقد عرف Pearce و Zahra (1989) الأداء المنظمي أنه عبارة عن النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها، ويرى الشماع (1990، 85) أن الأداء المنظمي "عبارة عن محصلة نهائية تروم المنظمة تحقيقها"، ويتفق معه Molina و Callahan (2009، 389) في أن الأداء المنظمي عبارة عن "الحلقة الأخيرة التي ترغب المنظمة تحقيقها، أو أنها الغايات التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها"، بينما يعتبر Miller و Bromiely (1990، 575) أن الأداء المنظمي عبارة عن "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالضرورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، فيما يرى Daft (1992، 120) أن الأداء المنظمي عبارة عن "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة"، ونلاحظ أنه قد أضاف على ما سبق الكفاءة والفاعلية، ويتفق معه كل من العنزي و خليل (2005) في أن الأداء المنظمي عبارة عن "قدرة المنظمة على استعمال مواردها بكفاءة وفعالية لخلق النجاح المنظمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، ويعرف Wilks و Gijbers. Peterson (2003، 1) الأداء المنظمي بأنه "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"، وبناءً عليه فإن الباحثان يعرفان الأداء المنظمي بأنه قدرة المنظمات على استخدام وإدارة جميع مواردها بكفاءة وفعالية؛ لتحقيق أهدافها المرسومة.

– أهمية الأداء المنظمي:

يحتل موضوع الأداء المنظمي أهمية بالغة بالنسبة لمنظمات الأعمال، كونه يشكل جانباً أساسياً لها، إذ من خلاله يُحدد نجاح أو فشل المنظمة (Wang, Lo, Zhang, & Xue, 2006)، بل يعتبر الأكثر اتساعاً لفاعلية المنظمة التي تعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو (الصفار، 2009)، ويتفق الداوي (2010) مع ما ذكر بأن الأداء المنظمي يحظى بأهمية كبرى في تسخير المنظمات، لذلك فإن الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة قد أولوه اهتماماً زائداً كونه يمثل الدافع الأساسي والهدف الجوهرى لوجود المنظمات من عدمها، بل ويعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدف المنظمة الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية.

ويعد الأداء المنظمي بحسب الخطيب (2002) مؤشراً جوهرياً في قدرة المنظمة التي تعكس مدى النجاح الذي تحقّقه في استثمار الموارد المادية والبشرية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها. ويضيف الغالبي وادريس (2007) أن الأداء المنظمي يعطي تصوراً شاملاً للجهات الخارجية وصانعي السياسات عن مستوى التقدم والمشاكل التي يمكن أن تعيق تحقيق أهداف المنظمة من خلال التقارير الدورية. ويرى الباحثان أن أهمية الأداء المنظمي في أنه يعتبر المؤشر الأبرز لقياس مستوى المنظمة بشكل عام والذي يظهر حصة المنظمة السوقية وحجمها مقارنة بالمنظمات المنافسة لها، إضافة إلى أنه يدعم صناع القرار على تحديد مواطن القوة والضعف الخاصة بالمنظمة بما يساعدهم على تعزيز مواطن الضعف في المنظمة ورسم الخطط والسياسات التي تساعد على دعمها، واستغلال مواطن القوة واستثمارها بالشكل الأمثل.

– أبعاد قياس الأداء:

تواجه مقاييس الأداء المنظمي تحديات متعددة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه، تبعاً لتباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة (الغالبي وادريس، 2007). ويوضح الجدول (1) بعض النماذج التي تم الاعتماد عليها في قياس الأداء المنظمي.

جدول (1): مرجعيات تحديد ابعاد الأداء المنظمي

م	الباحث	السنة	أبعاد قياس الأداء المنظمي
1	Rockart	1979	نسبة سعر السهم، الجودة المدركة لدى الزبائن، الحصة السوقية، سنوات الخبرة المنظمة مع المنتجات، الربح، دوران العمل، معدل الغياب، أداء الميزانية (الميزانية الفعلية مقابل المخططة).
2	Wright, Pringle, & Kroll	1994	الحصة السوقية، نوعية المنتجات المقدمة، تطوير المنتجات الجديد، الأسعار المقارنة للمنتجات، نفقات التسويق نسبة للمبيعات، نفقات البحث والتطوير نسبة للمبيعات، دوران الموجودات الثابتة، العائد على الاستثمار.
3	الشماع وحمود	2000	الكفاءة، الفاعلية
4	العنزي	1990	الكفاءة، الفاعلية
5	Kaplan & Norton	1992	المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات، ومنظور التعلم.
6	Rowe, Mason, Dickel, Mann, & Mockler	1994	الكفاءة (العائد على الاستثمار، صافي الربح من المبيعات)، الفاعلية (حصة السوق، نمو المبيعات)، عدالة معاملة اصحاب المصالح (حملة الأسهم، الزبائن، المجتمع).
7	Rue & Byars	1995	الربحية، السوق، الإنتاجية، الحصول على الموارد المالية والمادية، البحث والتطوير، التغيير في الهيكل المنظمي، الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية.
8	Wheelen & Hunger	1995	حصة السوق، تخفيض التكاليف، الربحية، رضا الزبون.
9	موشي وحسين	2015	الفاعلية، الكفاءة
10	عثمان والمطارنة	2016	الجدوى المالية، النمو، الفاعلية، الكفاءة، الحد من المخاطر

من خلال الجدول السابق يمكن القول: إن الباحثين قد تناولوا أبعاد الأداء المنظمي من عدة أوجه، فمنهم من تناوله من خلال الجانب الاقتصادي: (زيادة الأرباح، نمو المبيعات، الإنتاجية، دوران العمل، ... إلخ)، ومنهم من تناوله من خلال الجانب المالي (الربحية، ونسبة السيولة، الحصة السوقية، ... إلخ) ومجموعة أخرى تناولته من خلال الجانب الإداري: (التكيف، الإبداع، الابتكار، وإلخ)، بينما تناوله آخرون من خلال الجانب السلوكي: (سلوك المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الولاء والتفاني التنظيمي،

...إلخ)، ولكن المقاييس السابقة جميعها تعتبر - كما صنّفها الدلّيمي (1998) - مقاييس منفردة تهتم بتحقيق أهداف محددة لجانِب معين من المنظمة فقط، ويدرك المدراء اليوم بأن المقاييس الفردية لا يمكن أن توفر قياساً واضحاً يسلط الضوء على كل مجالات الأعمال المهمة؛ لذلك فإنهم بحاجة إلى الموازنة بين كل المقاييس المالية والتشغيلية والاقتصادية والسلوكية، وذلك لقياس الأداء المنظمي بشكل كلي وشامل.

وقد توصل مجموعة من الباحثين إلى مقاييس أخرى تتسم بالمرونة من جهة، وبالشمولية من جهة أخرى، واعتمدوا عليها في قياس الأداء المنظمي، وهي تسمى المقاييس المركبة، ومن أمثلة هذه المقاييس ما قدمه Morten و Kaplan (1992) كنموذج أطلق عليها تسمية بطاقات الأداء المتوازن، بالإضافة إلى نموذج التقييم المتنافسة (Competing Values Model)، الذي تم تطويره من قبل Robert Quinn و John Rohrbaugh. ومن المقاييس المركبة أيضاً نموذج لوحة القيادة والذي يعتبر من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، وتتعدد المفاهيم المستخدمة للإشارة إلى المقاييس المركبة للأداء المنظمي، ولكن أهمها - كما هي عند Peterson *et al.* (2003) - مفهومًا: الفاعلية والكفاءة، وهذه المقاييس هي أيضاً ما تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة؛ وذلك لثامتها مع أهداف الدراسة الحالية، ويختلف هذان المفهومان عن بعضهما من حيث المعنى، وفيما يلي شرح مبسط لكل من هذين المفهومين:

1. الفاعلية:

يعتبر مصطلح الفاعلية - كما يراه بعض الباحثين - أداة من أدوات مراقبة الأداء في المنظمة، وهذا يأتي من منطلق أن الفاعلية هي إحدى أهم المؤشرات التي تعكس مستوى تحقيق الأهداف المحددة (Coulaud & Derveaux, 1999). كما أن مفهوم الفاعلية يحتل أهمية كبيرة في تقويم إنجاز المنظمة، وتحديد مستوى تحقيق الأهداف واكتشاف نقاط الضعف فيها لغرض معالجتها، ومن خلال هذه الفاعلية يمكن إيجاد أساس معياري لسلوك المنظمة وممارسة الإدارة (Thomas, 1996)؛ لذا فقد عرفها Daft (2001) بأنها إنجاز الهدف المرغوب، أما العمري (1992) فيرى أن الفاعلية تعبر عن القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المتاحة. ومن خلال ما سبق نستنتج أن مصطلح الفاعلية يتعلق بمستوى تحقيق النتائج؛ أي الفرق بين ما تم تحقيقه من نتائج وبين ما كان متوقعا، وبناءً عليه يمكن القول: إن المؤسسة تكون أكثر فاعلية عندما تكون النتائج التي تم تحقيقها أقرب من النتائج التي تم تسطيرها أو توقعها، والعكس صحيح (الداوي، 2010).

2. الكفاءة:

يرجع مفهوم الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وهي ترتبط بمسألة مقدار المدخلات من الأموال والمواد الخام والموارد البشرية لتحقيق مستوى معين من المخرجات (حنفي، 2006). كما تعرف الكفاءة بأنها قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات (Daft, 2001)، وهي كما تعبر عن مستوى ترشيد استخدام موارد المنظمة سواء البشرية أو المادية أو المالية أو المعلوماتية (الشماع وحمود، 2000). وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة ذات كفاءة في استخدام الموارد بشكل أمثل (القریوتی، 2000)، فالكفاءة هي إنجاز العمليات بأقل ما يمكن من الوقت والجهد والمال (الطاهر، 2012)، وتحقق النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات)، كما يركز مفهوم الكفاءة على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل كلفة ممكنة (الغالبی وإدریس، 2007).

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب أن يستخدم كل منهما مكان الآخر، فقد تكون المنظمة فاعلة ولكن ليست كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وبما أن الفاعلية تشير إلى النتائج المطلوبة فإن الكفاءة تشير إلى العلاقة بين المدخلات وكمية المخرجات؛ أي أنها تعبر عن النسبة بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة، وكلاهما يجب أن يؤخذ ضمن مقاييس نجاح أي منظمة (محمد وسعيد، 2012).

← رأس المال البشري:

اقتصر اهتمام الاقتصاديين قبل عقد الستينيات من القرن الماضي على رأس المال المادي باعتباره أساسا للنمو والتنمية الاقتصادية، وقد ظهر مفهوم رأس المال البشري بعد الدراسات التي قام بها بعض الاقتصاديين كـ Becker، Schultz، وMincer الذين أثبتوا على أن أهميته لا تقل عن باقي رؤوس الأموال الأخرى، لا سيما مع التقدم التكنولوجي والتقني والذي يحتاج إلى مهارات ومتطلبات خاصة للتعامل معها، حيث إن قوة الاقتصاد اليوم تقاس بنوعية الكوادر البشرية وكفاءتها وحسن استخدامها؛ ولذا نجد أن تنمية رأس المال البشري قد أخذت حيزا كبيرا من الاهتمام؛ وذلك لكونه الأداة التي يستطيع المجتمع أن يستخدمها في تصحيح مساراته التنموية وتوجيهها التوجيه الأمثل، وتكوين أفضل الكوادر من العقول النيرة والكفاءات المبدعة، ناهيك عن معالجة ما يمكن من الظواهر والمشاكل التي قد تتخلل مسيرة التنمية الاقتصادية.

– النشأة والتطور لمفهوم رأس المال البشري:

لا يعتبر مفهوم رأس المال البشري وليد اللحظة، وإنما يعد من المفاهيم التي ترجع جذورها إلى القرن الثامن عشر، حيث يعتبر الفيلسوف الاجتماعي والعالم الاقتصادي الاسكتلندي Adam Smith (1723 - 1790) في مقدمة الاقتصاديين الأوائل، الذين ركزوا على الإسهامات البشرية في المنظمة أكثر من تركيزهم على السلع المادية التي تستهلك ولا يبقى لها قيمة (White, 2007). كما قدم Smith في القرن الثامن عشر الطبيعة البشرية كراس مال في كتابه: ثروة الأمم (1776) (Baptiste, 2001). وقد أشار في كتابه إلى مدى تأثير خبرة العاملين ومعارفهم ومهاراتهم في العملية الإنتاجية ونوعية المخرجات، حيث أضاف افتراضا مفاده أن إنتاجية العاملين الماهرين دائما تكون أعلى من مثيلاتها لدى أولئك العاملين غير الماهرين (العنزي، 2006)، وهذا ما أكدته Marshall (1930) في حديثة عن المعالجات الاقتصادية في التعليم، حيث اعتبر أن أكثر أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الكامن في الإنسان (القريشي، 2007). وفي عام 1958 ظهر أول استخدام لمصطلح رأس المال البشري عن طريق الاقتصادي الشهير Jacob Mincer في مقال له نشره في العام ذاته بعنوان: (الاستثمار في رأس المال البشري وتوزيع الدخل الشخصي) (عيسى، 2010). وعلى الرغم من أن المفكر الاقتصادي Mincer يعد أول من استخدم عبارة رأس المال البشري فإن الظهور الحقيقي للنظرية كان من خلال المقال الذي نشره الاقتصادي Schultz (1961) الذي كان بعنوان: (الاستثمار في رأس المال البشري) وأكد بعد ذلك Becker (1964)، الذي حدد نظرية رأس المال البشري والاستثمار في التعليم والتدريب من قبل الأفراد والمنظمات، وجعله شكلا من أشكال الاستثمار (Baron & Armstrong, 2007)، وبعد ذلك استمر الكتاب والباحثون في تطوير نظرية رأس المال البشري خلال مرحلة الستينيات من القرن الحالي إلى يومنا هذا؛ ولذلك نجد أن هذه النظريات قد ركزت وتوجهت بشكل مكثف نحو العاملين أصحاب الخبرة العالية والمهارة، وهذا يعود إلى أن رأس المال البشري في المنظمة هو الذي يلعب الدور الحقيقي في تحقيق النتائج الايجابية للمنظمة (يوسف، 2005).

– مفهوم رأس المال البشري:

على الرغم من شيوع استخدام مصطلح رأس المال البشري في عدد من الكتابات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية ابتداء من كتابات العالم Adam Smith وحتى الآن، إلا أنه لا يوجد اتفاق موحد ومستقر حول تعريف رأس المال البشري، وأصل هذا الخلاف يعود إلى اختلاف توجهات الباحثين والكتاب حول هذا الموضوع. والجدول (2) يلخص مفهوم رأس المال البشري لمجموعة من الكتاب والباحثين بحسب التسلسل الزمني.

جدول (2): مفهوم رأس المال البشري

م	اسم الباحث	السنة	المفهوم
1	Schultz	1961	هو مجموعة المهارات والقابليات والقدرات والتجارب المستخدمة من قبل الأفراد العاملين في المنظمات.
2	Becker	1964	هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم، والتدريب في الوظائف السابقة، والعمر، والخبرة المهنية، وغيرها من الأصول يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وإلى تحقيق التقدم المهني.
3	Johnston	1988	يعتبر أهم مكونات رأس المال المادي ويتكون من المعرفة والمهارات التنافسية التي يمتلكها الأفراد العاملون في النشاط الاقتصادي.
4	Bartel	1995	هو مجموعة من المساهمات والمهارات (غير المموسة) لقوة العمل في المنظمة
5	Edvinsson	1997	مجموعة المعارف والمهارات والإبداع ومقدرة العاملين لإنجاز مهام المنظمة، ويتضمن قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها.
6	Ulrich	1998	هو مجموعة من المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء التي تتيحها التقنية.
7	Stewart	1999	هو مصدر الإبداع والتجديد لا متلاكه القدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة للزبائن.
8	Bontis, Dragonetti, Jacobsen, & Roos	1999	هو الجانب البشري في المنظمات الذي يجمع في الذكاء والخبرات والمهارات التي تعطي للمنظمات طابعها المميز.
9	Miller et al.	1999	مجموع المعرفة والقدرات والمهارات والكفاءات والخصائص الأخرى المتجسدة في الأفراد أو فئات من الأفراد سواء أكانت فطرية أم مكتسبة هي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة.
10	Mayo	2000	القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة، والتعامل مع شبكة الأعمال التي تمكن من إحراز النتائج وتحقيق النمو.
11	Daft	2003	القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانات (القابليات) التي يمتلكها العاملون.
12	المكتب الإقليمي للدول العربية	2003	كل ما يزيد من إنتاجية العمل والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها؛ أي من خلال العلم والخبرة.
13	Weatherly	2003	المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يبديها الأشخاص لاستثمارها في أعمالهم.
14	قنديلجي، العمري، والعلي	2006	مجموعة الخبرات والمعارف والطاقات والمهارات والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون ويستثمرونها في العمل
15	Keely	2007	مجمع المعارف والمؤهلات والكفاءات وكل المميزات الأخرى التي يمتلكها الإنسان أو يكتسبها والتي من شأنها أن تمدد بمزايا اجتماعية، واقتصادية، وشخصية، تحقق له الرفاه الفردي والاجتماعي والاقتصادي.
16	العنزي وصالح	2009	مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقدرات نادرة وذات قيمة للشركة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية.
17	القيسي والطائي	2014	كل معرفة موجودة في عقول عاملي المنظمة سواء كانوا من المبدعين أو الأفراد العاديين، الذين يمتلكون مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب مع إمكانياتهم.

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن هناك اختلافاً واضحاً حول مفهوم رأس المال البشري من قبل الكتاب والباحثين، فالبعض منهم اعتبره جزءاً أساسياً من المنظمة أو بعبارة أخرى أصلاً من أصولها الرئيسية التي

يجب أن تكون متوفرة في المنظمات حتى تستطيع أن تقوم بدورها بالشكل الصحيح (Becker, 1964)، بينما آخرون رأوا أن رأس المال البشري عبارة عن مجموعة مكونات أساسية متوفرة لدى الأفراد وأن وجودها لدى المنظمات سيعزز من أدائها (Weatherly, Miller *et al.*, 1999; Keely, 2007; Bontis *et al.*, 1999; 2003؛ قنديلجي وآخرون، 2006؛ العنزي وصالح، 2009؛ القبسي والطائي، 2014).

وتعتقد مجموعة أخرى أن رأس المال البشري يرتبط بشكل مباشر بالعمل داخل المنظمة (أي جزء من نشاطها) ويتم قياسه بناء على مستوى ما يقدمه الأفراد داخل المنظمة (Ulrich, 1998؛ Schultz, 1961؛ Bartel, 1995؛). أما Daft (2003) فقد اعتبر رأس المال البشري قيمة اقتصادية يتم قياسها من خلال الأرباح المحققة نهاية كل دورة مقارنة بما كانت عليها قبل امتلاكها لهذا النوع من رأس المال.

ويرى الباحثان: اختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين حول مفهوم موحد لرأس المال البشري ولكنهم جميعاً متفقون على أن رأس المال البشري يعتبر جزءاً أساسياً ومهماً في تعزيز الأداء المنظمي. كما يتفق الباحثان مع الرأي الذي عرف مفهوم رأس المال البشري من خلال المكونات الأساسية التي يمتلكها الأفراد من مهارة ومعرفة وخبرة يمكن من خلالها الخروج بنتائج إبداعية للشركة، وبناءً عليه فإن هذه الدراسة تعرف رأس المال البشري بأنه ما يمتلكه الأفراد في المنظمات من معارف ومهارات وخبرات تستفيد منها وتقوم بتوظيفها وتميئتها بما يخدمها في تحقيق أهدافها ويكسبها قيمه أعلى، ويزيد من كفاءتها.

– مكونات رأس المال البشري:

بعد عرض التعريفات السابقة لمفهوم رأس المال البشري فإنه قد اتضح أن هناك اختلافاً بين الباحثين في تحديد مكونات رأس المال البشري، كل بحسب رؤيته وغايته، ومن خلال الفترة الزمنية التي قدم فيها التصنيف، والجدول (3) يوضح أهم المكونات التي اعتمدها الكتاب والباحثون من خلال عرضهم للمفاهيم والتعريفات الخاصة برأس المال البشري.

جدول (3): مكونات رأس المال البشري

م	اسم الباحث	القدرة	المعرفة	الخبرة	المهارة	الإبداع	الكفاءة	القابلية	المعنويات
1	Schultz, 1961	x		x				x	
2	Becker, 1964			x					
3	Stewart, 1999	x		x	x	x			
5	Daft, 2003	x	x	x	x				
6	الصفار، 2009		x	x	x				x
7	Mathis & Jackson, 2011	x	x	x					
8	Ardichvili, Zavalova, & Minina, 2012	x	x	x			x		
9	Kucharčíková, 2013			x	x				
10	Oh, Kim, & Van Iddekinge, 2015	x	x		x				

جدول (3): يتبع

م	اسم الباحث	الابعاد					
		القدرة	المعرفة	الخبرة	المهارة	الإبداع	الكفاءة
11	Goldin, 2015				x		
12	خميلي, 2015		x	x	x		
13	Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996		x	x	x		x
14	Weatherly, 2003, 9			x	x	x	
15	المفرجي وصالح, 2003, 9			x	x		x
16	عبد النعم, 2009, 9			x			
17	العنزي وصالح, 2009, 239			x	x		x
18	Chaudhry & Roomi, 2010, 179			x			x
	عدد التكرارات	10	12	12	17	3	2

من خلال الجدول (3) يتضح التباين القائم بين الكتاب والباحثين في تحديد مكونات رأس المال البشري، فعلى سبيل المثال حدد Schultz (1961) مكونات رأس المال البشري بأنها: القدرة، والمهارة، والقابلية، بينما حددها Stewart (1999) بالقدرة، والخبرة والمهارة والإبداع، ويشير مجموعة أخرى من الباحثين على أن مكونات رأس المال البشري هي: المعرفة، والمهارة، والخبرة، أمثال الصفار (2009)، Youndt *et al.* (1996)، خميلي (2015)، في حين حددها كل من Daff (2003) و Jackson و Mathis (2011)؛ بالمهارة، والقدرة، والخبرة، والمعرفة، أما Youndt *et al.* (1996) فقد أضاف إلى المعرفة والمهارة والقدرة مكوناً رابعاً من مكونات رأس المال البشري وهو القابلية، فيما حدد Ardichvili *et al.* (2012) مكونات رأس المال البشري بالقدرة والمعرفة والمهارة، ويتفق معه Mithas و Kim و Roy و Whitaker (2014) في تحديد المكونات نفسها، ثم أضاف إليها مكوناً رابعاً وهو الكفاءة وهي تعد مكوناً مهماً لرأس المال البشري، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الكتاب والباحثين الذين أسهموا في تحديد مكونات وأبعاد هذا المتغير واختلافهم في تحديده، بناء على توجهاتهم وقناعاتهم حول مفهوم رأس المال البشري. وفيما يلي توضيح موجز لمكونات رأس المال البشري:

1. المعرفة:

تعرف المعرفة بأنها أساس عملية بناء الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني، وهي مهمة لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية (ياسين، 2002)، بينما يشير عيشاوي (2010) وتشمل المعرفة: الأفراد المتكئين من فرز وجمع وتفسير واستخدام للمعلومة المقبولة ذات القيمة، والاستفادة منها، ويضيف النجار والأحمد (2010) أن المعرفة هي ما يكتسبه الأفراد من فهم من خلال الخبرات المتراكمة والدراسة، فهي معرفة الكيف؛ أي كيف يتم عمل الأشياء التي تمكن من إنجاز المهمة، فقد تكون حقائق متراكمة أو قواعد إجرائية أو توجيهات، وتتألف المعرفة من معلومات تم تنظيمها ومعالجتها لتحويلها إلى فهم وخبرة، وتعليم متراكم، وهي توافق المهوبة، والأفكار، والقوانين والإجراءات التي تؤدي إلى المعرفة وتطبيقها لمعالجة مشاكل المنظمة.

2. الخبرة:

تعتبر الخبرة من العناصر الأساسية في تكوين رأس المال البشري؛ لأنها تعكس رصيذا متزايدا من المعارف والمهارات المتراكمة لدى فرد أو فريق عمل وذلك من خلال الممارسة العملية لوظيفة أو أكثر في مجال العمل نفسه لفترة من الزمن، كما يقصد بالخبرة مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة (المغربي، 2004).

3. المهارة:

ولفرض تنمية رأس المال البشري يتطلب من المنظمة جذب الكفاءات والمهارات العالية والاحتفاظ بها وتوجيه نتائجها لا سيما في ظل المنافسة والبيئة المتغيرة باستمرار على الرغم من التكاليف العالية المترتبة لأجل الحصول عليها، فامتلاك رأس مال بشري؛ موهوب، وماهر، ومبدع دلالة على امتلاك المنظمة لميزة تنافسية، حيث إن الموهبة والمهارة هي توليفة متنوعة من الخبرات والمعارف التي تتميز بها مجموعة من الأفراد دون غيرهم، وعلى إدارة المنظمة الاهتمام بهذه الكوادر، وتنمية قدراتها عن طريق البرامج التدريبية والتعليمية، وتأسيس إدارة خاصة تعنى بإدارة المهارات والمواهب (Sullivan, 2004)، كما تعرف المهارة بأنها استعداد أو موهبة طبيعية - أو قد تكون مكتسبة - تنمو بالمعرفة والتعليم، وتصلق بالتدريب، وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسمانياً وذهنياً (أحمد ومحمد، 2012)، وهي مجموع ما تمتلكه المنظمة من موارد ومهارات ومعرفة تمارس من خلالها عملياتها التنظيمية التي تمكنها من تنسيق أنشطتها واستخدام كل ما يوجد لديها بكفاءة وفعالية (Day, 1994)

- نظريات رأس المال البشري:

وكما هو معروف بأن العالم Adam Smith (1723 - 1790) يعتبر من أوائل العلماء الذين تطرقوا إلى الحديث حول أهمية رأس المال البشري، حيث تعتبر إسهاماته من يواكروبيديات من وضع فكر رأس المال البشري وأرسى مكوناته ومبادئه والتي كانت عام 1776 في كتابه (ثروة الأمم) الذي شكل فيما بعد جزءاً أساسياً من فكر رأس المال البشري (المفرجي وصالح، 2003). وقد صنفت أفكار Adam Smith وشكلت، وأصبحت فيما بعد علماً ونظرية لرأس المال البشري من قبل مجموعة من الاقتصاديين الذين اهتموا بها، وسعوا إلى تطويرها، ومن هؤلاء الاقتصاديين؛ (Becker, 1964; Mincer, 1958; Schultz, 1961)، الذين يعتبرون من أفضل من كتب في نظرية رأس المال البشري، وتعتبر تصنيفات كتاباتهم حول رأس المال البشري نظريات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها. وفيما يلي عرض مبسط لما جاء في هذه النظريات التي أرسى مبادئ ومكونات رأس المال البشري:

1. نظرية Schultz (1961):

ترجع الجذور الحقيقية لمفهوم رأس المال البشري وتقييم الأفراد كأصول بشرية إلى القرن الثامن عشر، ولكنها لم تتبلور في شكل نظرية إلا من خلال الأبحاث التي قدمها Schultz، حيث ظهرت محاولات متعددة من قبل المهتمين في هذه الفترة كان الهدف منها جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، بالإضافة إلى تحديد ماهية رأس المال البشري، واعتبار مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مستوى مهارات وإنتاجية الفرد.

وقد أسهمت نظرية الاستثمار البشري لـ Schultz إسهاماً كبيراً في مجال الاقتصاد؛ حيث أشارت إلى أهمية اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكلاً من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. وقد حدد Schultz مفهومه لرأس المال البشري، في ثلاث نقاط أساسية هي:

- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري،
- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

□ يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

هذا وقد ركز Schultz اهتمامه على عملية التعليم لما له من دور رئيسي ومباشر في تنمية الموارد البشرية، واعتباره شكلاً من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق عليه اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءاً من الفرد الذي يتلقاه. وبما أن هذا الجزء أصبح جزءاً من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شراؤه، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة.

وخلاصة القول إن من الممكن اعتبار كل من الآثار الثقافية والاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم، وهذا يعني أنه وفقاً لنظرية Schultz: فإن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ في شكل معطيات، ويبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم التي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره.

2. نظرية Becker (1964):

لم تكن نظرية Schultz هي الوحيدة التي ساعدت على تطوير نظرية رأس المال البشري، ففي الحقبة نفسها يعتبر الباحث Becker واحداً من أهم الباحثين الذين أسهموا بأبحاثهم أيضاً من أجل تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد ظهرت كثير من الكتابات بعد نشر كتابه "رأس المال البشري" سنة 1964، حيث حاول Becker التركيز على دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، وقد جعل التدريب أهم محور لأبحاثه، بالإضافة إلى دراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري: من هجرة، وتعليم، ورعاية صحية.

ويعتبر التدريب أحد أنواع الاستثمار في الفرد وذكائه، مما يجعله في قلب عملية التغيير، ويعطيه القدرة على القيام بمسؤوليات جديدة؛ لهذا فهو يتعامل مع التدريب بمنطق الاستثمار، وهو ما يجعلنا نرجع إلى المفهوم الاقتصادي للاستثمار والذي يتميز بأنه (Christine, 1992):

□ إنفاق يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية.

□ إنفاق يتراكم على شكل رأس مال قابل للإهلاك في الإنتاجية المستقبلية.

□ إنفاق له قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق.

يتضح من التحليل السابق لـ Becker أنه أعطى قيمة لإسهاماته في تطوير مفهوم الاستثمار البشري، فبينما أحدث Schultz انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية بتقديمه نظرية الاستثمار البشري، وتبين أن Becker أوضح بطريقة عملية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية في شكل أداة ومعايير للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية.

3. نظرية Mincer (1958):

استخدم Mincer (1958) مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، ويفترض هذا النموذج أن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مع مدى حياة الفرد المتوقعة في الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار، وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقاً للنموذج انعكاساً لاختلاف طول الفترة التدريبية، والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة، والإنتاجية بتقدم عمر الفرد. فالزيادة في الإنتاجية تكون ظاهرة في الأعمال المتطلبة لمقدار أكبر من التدريب.

ويساعد التركيز على العلاقة الموجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الإنتاجية في النموذج على إظهار مدى الاختلافات بين الوظائف المتنوعة، فيما يتعلق بالاستثمار في كل من التعليم والتدريب؛ حيث يرتبط التفاوت في الدخل والنتائج من التدريب، أو تقدم عمر الفرد ارتباطاً موجباً بمتوسط حجم الاستثمار البشري. وقد حدد Mincer (1958) ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال

الاستثمار البشري، تمثلت هذه الأهداف في الآتي (سهيبر، 2007):

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.

- أهمية رأس المال البشري:

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج التي يمكن أن تسهم في تحقيق التنمية، بل إن أساس نجاح المؤسسات في تحقيقها لأهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستثمار في رأس المال البشري. ويؤكد Marshall (1930) على أهمية رأس المال البشري باعتباره استثماراً وطنياً، وأضاف بأن رأس المال الذي يستثمر في الإنسان هو أعلى أنواع رأس المال قيمة (كلثوم والعيد، 2011). ويرى Peters (2008) أن أهمية رأس المال البشري تكمن في كونها تؤدي دوراً أساسياً ومهماً في المجالات كافة، وله تأثير في العديد من جوانب الحياة، ويعد الجزء الرئيسي في العملية الإنتاجية، وتقديم الخدمات وتحقيق النجاح للمنظمات، وأن الأفراد العاملين في المنظمة هم المورد الأكثر أهمية. كما يسهم رأس المال البشري بشكل كبير في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الكثير من بلدان العالم، حيث تستخدم بعض الدول رأس المال البشري لمواجهة النقص في الثروات الطبيعية والبشرية، التي يمكن أن تعاني منه هذه الدول؛ لذا فقد ازداد الاهتمام العالمي برأس المال البشري في أعقاب التوجه الدولي نحو العولمة التي تتطلب تراكمها ونوعياً في رأس المال البشري، بحيث يكون قادراً على إحداث نقلة كبيرة في هيكل الإنتاج والتوزيع على مستوى العالم، وهذا الأمر دفع معظم دول العالم لتخصيص مبالغ مالية طائلة لإعادة هيكلة التعليم وتطوير برامج، بهدف تحسين خصائص رأس المال البشري بما يجعلها أكثر تلائماً وانسجاماً مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الخطيب، 2005). وفي هذه الدراسة يظهر أهمية رأس المال البشري في أنه يعد المؤشر الفعلي لكفاءة المنظمات، فكلما اهتمت المنظمة في تنمية العاملين وتدريبهم وتحسين مستواهم كانوا أكثر كفاءة، وهذا بدوره ينعكس على المنظمة في: تحسين إنتاجيتها، ويجعل مخرجاتها مميزة، ويزيد من حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها؛ لذلك يجب على المنظمات أن تجعل من رأس المال البشري أول اهتمامها، وأن تدرك أن موقعها بين منافسيها يعتمد على مستوى اهتمامها برأس المال البشري لديها.

- استثمار رأس المال البشري:

بات أمراً ضرورياً على المنظمات الحديثة الاستثمار في رأس المال البشري في شكل الإنفاق على التعليم وتدريب الأفراد، وهذا من أجل تطويرهم في ظل التحولات التي تفرضها البيئة الاقتصادية، بالإضافة إلى مواجهة حدة المنافسة المتنامية في ظلها.

ويعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته، كما يعرف بأنه مجموعة من المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة، وهي التي يحصل عليها الإنسان عن طريق التعليم النظامي وغير النظامي، والتي تسهم في تحسين إنتاجيته وتزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله (الكبيسي، 2005). ويسهم الاستثمار الكفء لرأس المال البشري وتحويله إلى قوة إنتاجية في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المنظمة كونه؛ سلاحاً تنافسياً بالنسبة للمنظمات المعاصرة (Stewart, 1999)، ويرى (Freeman and Whitford, Lindholm, O'Leary, 2002) أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تعظم من استثماراتها في التخطيط والتطوير لرأس المال البشري.

وبناءً عليه فإن الاستثمار في رأس المال البشري لا سيما في المجالات التعليمية والتدريبية يعني الأسلوب أو الآلية التي يمكن أن تخصص لها المنظمة مبلغاً معيناً بهدف تكوين جهازها البشري بشكل علمي سليم، ويحقق

الخبرة والكفاءة، وسليم، وبما يساعد في تحقيق أهدافها خلال الفترة المحددة، وذلك يتطلب وجود مقومات الاستثمار في هذه الموارد، ومعرفة مبررات وكيفية استخدامها، بالإضافة إلى أهمية وجود خطة مسبقة تحدد الهدف من الاستثمار.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها موضوع الدراسة، حيث إن رأس المال البشري والأداء المنظمي يعتبران من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت على الساحة المعرفية مؤخرًا. وبناء على ذلك فإن الباحثين سيقومان بعرض أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة أو بعض من جوانبه ومنها :

دراسة سعد (2014) قد هدفت إلى التعرف على دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال: (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويض، تقييم الأداء) في تحسين الأداء المنظمي من خلال (نمو المبيعات، الربحية، الإبداع والتجديد، الحصة السوقية، رضا الزبون) في شركة بغداد للمشروبات الغازية. وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لدى المديرين "العينة المبحوثة" كان فوق المتوسط، وله تأثير قوي لاستراتيجية التعويض في تحسين الأداء المنظمي، ولكنه أقل قوة في استراتيجية التوظيف.

بينما اهتمت دراسة محمد (2015) بدراسة العلاقة والأثر بين متغيرين رئيسيين هما: (الرضا الوظيفي) وضم سته متغيرات فرعية هي: (الأجور والرواتب، وعدالة العائد، وظروف العمل المادية، والخدمات، ونمط الإشراف والعلاقة مع الرئيس والعلاقة مع الزملاء، ومحتوى العمل، وتنوع المهام، وفرص التطور والترقية المتاحة للفرء) والمتغير الرئيسي الثاني هو (الأداء المنظمي) وضم متغيرين فرعيين هما: (الكفاءة، والفاعلية). ومن أبرز ما توصلت له هذه الدراسة وجود علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء المنظمي ويؤثر الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي. ومن أهم الاستنتاجات لهذه الدراسة أن الرضا الوظيفي في الشركة قد ظهر في الدراسة بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة Troilo و Sajtos، Guenzi (2016) إلى إظهار الفرق بين القدرات الإدارية لفريق المبيعات بأبعاده الفرعية: (استهداف العملاء، إدارة المواهب، وهيكلة القوة البيعية)، وقدرات البيع الشخصي بأبعاده الفرعية: (إدارة الحسابات، وفن البيع)، واختبار تفاعلها مع بعضها وتحليل أثرهما على الأداء المنظمي بأبعاده الفرعية: (أداء العملاء، أداء السوق، الربحية) وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن قدرات البيع لديها آلية مزدوجة في تعزيز الأداء، بشكل مباشر من خلال فريق المبيعات المنظم بشكل جيد وغير مباشر من خلال الاستفادة من قدرات البيع الشخصي، وذلك باحتضان الموهوبين في البيع واستهداف العملاء.

أما دراسة عثمان والمطارنة (2016) فقد هدفت إلى معرفة أثر الحاكمية المؤسسية على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، حيث استخدم: (مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحاكمية، مبدأ حماية حقوق المساهمين، ومبدأ دور أصحاب المصالح، ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، والإفصاح والشفافية) كأبعاد لمتغير الحاكمية المؤسسية بالإضافة إلى: (الجدوى المالية، النمو، الفاعلية، الكفاءة، الحد من المخاطر) كأبعاد لمتغير الأداء المؤسسي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمبدأ ضمان وجود إطار فعال للحاكمية ومبدأ حماية حقوق المساهمين ومبدأ دور أصحاب المصالح ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة ومبدأ الإفصاح والشفافية على الأداء المؤسسي المتمثل في الجدوى المالية والنمو والفاعلية والكفاءة والحد من المخاطر في الشركات الصناعية الأردنية.

دراسة الساعدي، غالي، ووادي (2013) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن ترتيب أبعاد رأس المال البشري على وفق أولوياتها للتأكيد على الأبعاد التي تقدمت، والعمل على تحسين الأبعاد الأخرى، واستندت الدراسة إلى عرض متغيرين أساسيين: هما رأس المال البشري بأبعاده: (المعرفة، القدرة، المهارة، الخبرة) وإدارة

التغيير المنظمي. ونتج عن هذه الدراسة تأثير أبعاد رأس المال البشري في إدارة التغيير المنظمي، حيث جاء بعد الخبرة ثم المهارة ويأتي بعده بُعد القدرة، وأخيراً جاء بُعد المعرفة من حيث تأثيره في إدارة عملية التغيير التنظيمي.

وقد تناولت دراسة الجرجري والعزاوي (2014) موضوع تحديد دور مكونات رأس المال البشري المتمثلة: (بالتعليم والتدريب، والمهبة والمهارة، والمعرفة) في إمكانية تطبيق التسويق الإلكتروني في شركة الحكماء لصناعة الأدوية في محافظة نينوى، عن طريق التحقق من فرضيات الدراسة الرئيسية التي تنص على توقع وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ومعنوي بين مكونات رأس المال البشري وإمكانية تطبيق التسويق الإلكتروني في المنظمة المبحوثة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين تلك المكونات وإمكانية تطبيق التسويق الإلكتروني.

وقد ركزت دراسة الكبيسي (2016) على تشخيص علاقة وأثر ممارسات القيادة الأكاديمية بأبعادها: (وضع نموذج الأداء، إلهام الرؤيا المشتركة، تحدي العملية، تمكين الآخرين للعمل، التشجيع المعنوي) في تفعيل رأس المال البشري: (استثمار وتطوير) ل: (المعرفة، والمهارات، والخبرات، والقدرات الإبداعية، والقدرات التدريبية). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى عالٍ لممارسات القيادة الأكاديمية في الجامعات العراقية المبحوثة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية وتأثير إيجابي لممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري في الجامعات العراقية المبحوثة.

أما دراسة Saif و Jamal (2011) فقد حاولت القيام بتوضيح العلاقة بين إدارة رأس المال البشري والأداء المنظمي، وتم صياغة فرضيات الدراسة لاختبار أثر إدارة رأس المال البشري: (الممارسة القيادية، تحسين قوة العمل، القدرة إلى الوصول إلى المعرفة، القدرة على التعلم، الارتباط الوظيفي) على الأداء المنظمي، وقد جمعت البيانات من 16 منظمة في بيشاور باكستان، للتأكد من أن مصدر الميزة التنافسية هو رأس المال البشري وعني بهذا مؤسسات التعليم العالي وشركات الأدوية. وقد توصل الباحث إلى مجموعة استنتاجات من أهمها: أن المنظمات التي تستخدم إدارة رأس المال البشري لها تأثير إيجابي كبير على الأداء المنظمي.

وهدفت دراسة Rodrigues و Samagaio (2016) إلى البحث في العلاقة بين خصائص رأس المال البشري: (المعرفة، الخبرة، الكفاءة المهنية، روح المبادرة، السمات الشخصية) لمراجعي التدقيق وأداء شركات التدقيق الشبائية من حيث: (المنافسة، النمو، الربحية، وعدد الموظفين). وقد كشفت النتائج عن وجود مجموعات متعددة من خصائص رأس المال البشري تؤدي إلى الأداء العالي، مما يدعم أهمية رأس المال البشري في صناعة التدقيق، ويبرز أهمية خصائص رأس المال البشري تجاه أداء شركات التدقيق الشبائية.

التعليق على الدراسات:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة فإنه يلاحظ وجود عدد من الدراسات التي تناولت متغيري: الأداء المنظمي ورأس المال البشري باختلاف توجهاتها وأبعادها، ولكن اتضح من خلال اطلاع الباحثين أن هذه الدراسة قد اختلفت مع الدراسات السابقة في أنها قد تناولت الأداء المنظمي من خلال بعدي: (الكفاءة والفاعلية)، وأثرهما في رأس المال البشري من خلال الأبعاد: (المعرفة، المهارة، الخبرة) وهو ما لم تتناوله جميع الدراسات السابقة وهذا ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة، من حيث اختلاف الهدف، بالإضافة إلى اختلاف مجتمع الدراسة وعينتها.

مشكلة الدراسة:

تعتبر وثيقة الرؤية الاستراتيجية (2001 - 2025) التي أعدتها وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات اليمنية دليلاً واضحاً على جدية وعزم الدولة على الصعود باليمن إلى مصاف الدول متوسطة التنمية، وبحسب ما جاء في الوثيقة: ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية التي تعتبر واحدة من أهم المفاهيم الأساسية التي ركز عليها البرنامج الوطني لتقنية الاتصالات والمعلومات لإنجاح هذه الوثيقة.

وعلى الرغم من جدية الدولة في تعزيز هذا الجانب، فإن هناك مؤشرات إلى أن الأداء في شركات الهاتف النقال بجميع أشكالها الحكومية والخاصة والمختلطة مازال لا يرقى إلى مستوى الكفاءة المطلوبة، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات التي أجريت حول شركات النقال في الجمهورية اليمنية، وجاء فيها أن هناك مجموعة من الممارسات السلبيّة التي لا تساعد على تدعيم مستوى الأداء المطلوب فيها.

ففي دراسة لكل من: ملحم، والشيخ، والشريفي (2009) فقد جاء فيها أن منظمات الاتصالات اليمنية تفتقر إلى قادة مبدعين بشكل متميز، بالإضافة إلى تدني مستوى الإدارة في بعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع كوضوح الأهداف، والتمكين، والاتصال الفعال بين الموظفين، وتوفير الموارد. وأن التدريب جاء بمستوى متوسط، وجاء بمستوى ضعيف كلاً من الحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى ما توصلت إليه دراسة الغيلي (2008) التي أجريت في المؤسسة العامة للاتصالات، وأكدت نتائجها: أن قيادة المؤسسة لا تولي اهتماماً عالياً بالعميل الداخلي؛ أي (العاملين)، وأن إشراكهم في صناعة القرار تأتي في آخر اهتماماتها، وهذا يشير إلى ضبابية الرؤية لدى قيادات المؤسسة تجاه التنظيم بشكل عام ورأس المال البشري بشكل خاص، فضعف القيادة، وعدم الاهتمام بالعاملين في المؤسسة، وتحفيزهم بشكل مستمر يثبت وجود ضعف في مستوى الأداء في المؤسسة.

ومن خلال ما سبق ذكره فإنه يظهر بأن هناك إشكالية لدى شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية تكمن في معرفة استيعاب مدى أهمية التركيز على رأس المال البشري كمحور أساسي لا يمكن للمنظمة النهوض وتحسين مستوى الأداء إلا من خلال دعمه بشكل مستمر للوصول إلى مستوى أداء منظمي أفضل. وبناءً عليه فإن المشكلة الأساسية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها تتجسد في السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية؟ ويتفرع منه مجموعة أسئلة على النحو الآتي:

- ◀ ما أثر المعرفة في الأداء المنظمي في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية؟
- ◀ ما أثر المهارة في الأداء المنظمي في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية؟
- ◀ ما أثر الخبرة في الأداء المنظمي في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية؟

ما مستوى الأداء المنظمي في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية؟

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى الدراسة لتحقيقها في الآتي:

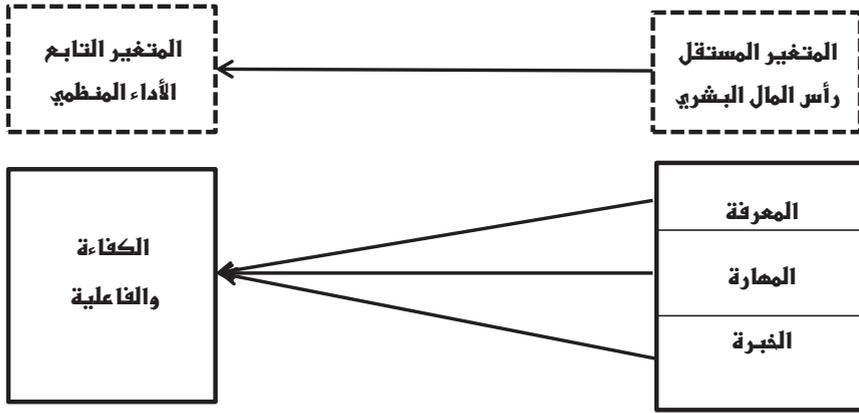
تحديد أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية، ويتفرع منه الأهداف الآتية:

- ◀ تحديد أثر المعرفة في الأداء المنظمي في الشركات مجال الدراسة.
- ◀ تحديد أثر المهارة على الأداء المنظمي في الشركات مجال الدراسة.
- ◀ تحديد أثر الخبرة على الأداء المنظمي في الشركات مجال الدراسة.

التعرف على مستوى الأداء المنظمي في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية.

النموذج المعرفي للدراسة:

من أجل توضيح أهداف الدراسة وفرضياتها منهجياً وعلمياً تمت صياغة نموذج الدراسة، الذي يتكون من المتغير المستقل المتمثل بأبعاد رأس المال البشري، والمتغير التابع المتمثل بأبعاد الأداء المنظمي، كما هو موضح في الشكل (1):



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

لوصول إلى أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الرئيسية المعبرة في مضامينها عن متغيرات هذه الدراسة على النحو الآتي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في الأداء المنظمي في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية:

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة في الأداء المنظمي في الشركات مجال الدراسة.
- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة في الأداء المنظمي في الشركات مجال الدراسة.
- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة في الأداء المنظمي في الشركات مجال الدراسة.

هناك فروق ذات دلالة معنوية في الأداء المنظمي تعزى لمتغيرات: اختلاف الشركة وحجمها وعمرها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه الأنسب لمعالجة مشكلة هذه الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث يساعد هذا المنهج على إعطاء معلومات حقيقية دقيقة تساعد الباحثين في تفسير الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويعتبر هذا المنهج منذ نشأته مرتبطاً بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والاجتماعية، كما أنه يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية مثل دراسة السلوك الإداري، ومعوقات البحث العلمي في كثير من المجالات، وظاهرة تعثر الشركات... إلخ.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تم اختيار جميع شركات الاتصالات في الجمهورية اليمنية ميداناً لهذه الدراسة، وبما أن رأس المال البشري لا يقتصر على مستوى معين أو شريحة ما فقد تم اختيار جميع موظفي هذه الشركات بكافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا.. وبلغ عدد شركات الاتصالات في اليمن بـ (4) شركات، وإجمالي عدد موظفي هذه الشركات هو (2120) موظفاً وموظفة، وقد تم اختيارهم جميعاً بمختلف مستوياتهم الوظيفية كمجتمع للدراسة. تم تحديد حجم عينة الدراسة بناءً على جدول العينات لـ Morgan و Krejcie (1970) بـ (327) موظفاً وموظفة من جميع شركات الاتصالات، وقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية النسبية؛

وذلك استهدفا لجميع المستويات الإدارية المختلفة لمجتمع الدراسة.
أداة جمع البيانات:

بناء على أهداف الدراسة، ولغرض اختبار فرضياتها تم تطوير استبانة تتألف من قسمين: القسم الأول: يحتوي على معلومات ديموغرافية تتعلق بالمجيب وعددها (6). بينما القسم الثاني فإنه مكون من (44) سؤالاً، تم تطويرها بعد مراجعة الأسس العلمية لها في أدبيات الإدارة، والموضوعات المرتبطة بها، وبالاعتماد على مجموعة استبانات مأخوذة من دراسات وأبحاث منشورة ومحكمة، ومن ثم فقد تم وضع مجموعة من الأسئلة من أجل قياس كل محور منها بحسب إدراك العاملين لها (بمختلف مستوياتهم التنظيمية). ووزعت الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (327) فرداً، عاد منها (266) استبانة حيث كان عدد الاستبانات غير القابلة للتحليل (32) استبانة، أما الاستبانات التي لم ترجع فكان عددها (29) استبانة. ويمكن توضيح الأبعاد الفرعية التي تضمنتها كل متغير من المتغيرات الرئيسة للدراسة مع فقراتها، وأهم المقاييس المتعمدة في إعدادها من خلال الجدول (4).

جدول (4): متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	نوع المتغير	ابعاد الدراسة	المقاييس التي اعتمد عليها الباحثان في اعداد الاستبانة
رأس المال البشري	متغير مستقل	المهارة الخبرة المعرفة	(Daft, 2003)
الأداء التنظيمي	متغير تابع	الكفاءة والفاعلية	(Sink & Tuttle, 1989)

صدق وثبات الأداة:

قبل توزيع الاستبانة على أفراد العينة، تم توزيعها على مجموعة محكمين من دكاترة وأساتذة متخصصين في قسم الإدارة، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم في مجال البحث العلمي والتخصص؛ لأخذ وجهات نظرهم، والاستفادة من آرائهم، والتحقق من مدى ملاءمة كل فقره للبعد الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبانة، ومدى شمول الاستبانة لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء ذلك فقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض الأسئلة، وإضافة فقرات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

ولمعرفة درجة ثبات متغيرات الاستبانة، ومصداقية إجابات العينة على فقراتها تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) - Cronbach's (alpha)؛ وذلك للتأكد من نسبة ثباتها وصدق آراء أفراد العينة في مضامينها.

جدول (5): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمتغيرات الاستبيان الرئيسة

متغيرات الاستبيان الرئيسة	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصادقية $\sqrt{\alpha}$
رأس المال البشري	27	0.905	0.951
الأداء المنظمي	17	0.878	0.937

يتضح من الجدول (5) أن قيمة درجة الثبات للاستبانة بشكل عام جاء بنسبة (0.952)؛ وهذا يعني أن نسبة الثبات جاءت مرتفعة جداً، وجاءت درجة المصادقية لإجابات العينة (0.975)؛ وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً أيضاً؛ وهذا يعني أن العينة متجانسة في الإجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة، وجاءت متغيرات الاستبانة الرئيسة بدرجة مصداقية تتراوح بين (0.937) و(0.951). والجدول (6) يوضح نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) للأبعاد الفرعية في الاستبانة.

جدول (6) نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) للابعاد الفرعية في الاستبيان:

المحاور	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصدقية √alpha
رأس المال البشري	10	0.876	0.936
	9	0.724	0.851
	8	0.775	0.880
الأداء المنظمي	9	0.805	0.897
	8	0.799	0.894

يتضح من الجدول (6) أن قيمة درجة الثبات لجميع الأبعاد الفرعية للاستبانة تراوحت بين (0.724) و(0.876)، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة تتراوح بين (0.851) و(0.936)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة في جميع أبعاد الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج عند تطبيقها على العينة، وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

اختبار الفرضيات:

تم اختبار صحة فرضيات الدراسة من عدمها من خلال استخدام أساليب الإحصاء التحليلي المناسبة لطبيعة جمع البيانات التي تحقق الهدف من الدراسة، وسوف يقوم الباحثان باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتدعيم عملية اختبار تلك الفرضيات.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الأداء المنظمي"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (7).

جدول (7): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي	0.746	0.556	323.217	*0.000	0.746	17.978	*0.000

يتضح من الجدول (7) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية (رأس المال البشري) في (الأداء المنظمي)، فقد بلغت درجة معامل التحديد R² (0.556)، فأتضح أن (رأس المال البشري) بشكل عام يفسر ما نسبته (0.556) من التباين أو التغيرات في (الأداء المنظمي). مما قد يشير إلى أن (55.6%) من (الأداء المنظمي) في شركات الهاتف النقال ناتج من رأس المال البشري المتوفر فيها. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.746)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون الزيادة في تنمية (رأس المال البشري) بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة في تنمية (الأداء المنظمي) في شركات الهاتف النقال بمقدار (74.6%). ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (323.217)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي إثبات صحة الفرضية الأولى، وهو: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في الأداء المنظمي في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية، ويؤكد ذلك نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه يوجد "أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة في الأداء المنظمي"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (8).

جدول (8): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	الفرضية
*0.000	16.531	0.717	*0.000	273.276	0.514	0.717	أثر المعرفة في الأداء المنظمي

* أُرذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (8) أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية (المعرفة) في (الأداء المنظمي)، فقد بلغت درجة معامل التحديد R² (0.514)، فأتضح أن (المعرفة) بشكل عام تفسر ما نسبته (0.514) من التباين أو التغيرات في (الأداء المنظمي). مما قد يشير إلى أن (51.4%) من (الأداء المنظمي) في شركات الهااتف النقال ناتج من المعرفة المكتسبة لدى العاملين في هذه الشركات؛ كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.717)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون الزيادة في اكتساب معارف جديدة بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة في تنمية (الأداء المنظمي) في شركات الهااتف النقال بمقدار (71.7%). ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (273.276) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)؛ وهذا يعني إثبات صحة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة في الأداء المنظمي في شركات الهااتف النقال بالجمهورية اليمنية، وبالتالي إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة العاملين في الأداء المنظمي". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (9).

جدول (9): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	الفرضية
*0.000	10.202	0.536	*0.000	104.085	0.287	0.536	أثر المهارة في الأداء المنظمي

* أُرذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (9) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية (المهارة) في (الأداء المنظمي)، فقد بلغت درجة معامل التحديد R² (0.287)، فأتضح أن (المهارة) بشكل عام تفسر ما نسبته (0.287) من التباين أو التغيرات في (الأداء المنظمي)، مما قد يشير إلى أن (28.7%) من (الأداء المنظمي) في شركات الهااتف النقال ناتج من المهارات المكتسبة لدى العاملين في هذه الشركات. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.536)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون الزيادة في اكتساب مهارات جديدة بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة في تنمية (الأداء المنظمي) في شركات الهااتف النقال بمقدار (53.6%). ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (104.085)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)؛ وهذا يعني إثبات صحة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمهارة في الأداء المنظمي في شركات الهااتف النقال بالجمهورية اليمنية، وبالتالي إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخبرة العاملين في الأداء المنظمي". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (10).

جدول (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	الفرضية
*0.000	12.722	0.621	*0.000	161.849	0.385	0.621	أثر الخبرة في الأداء المنظمي

* أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (10) أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية (للخبرة) في (الأداء المنظمي)، فقد بلغت درجة معامل التحديد R² (0.385)، فاتضح أن (الخبرة) بشكل عام تفسر ما نسبته (0.385) من التباين أو التغيرات في (الأداء المنظمي). مما قد يشير إلى أن (38.5%) من (الأداء المنظمي) في شركات الهااتف النقال ناتج من الخبرة المكتسبة لدى العاملين في هذه الشركات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.621)، وهذا يعني أنه بافتراض تثبيت أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون الزيادة في اكتساب خبرات جديدة بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة في تنمية (الأداء المنظمي) في شركات الهااتف النقال بمقدار (62.1%). ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (161.849)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يعني إثبات صحة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخبرة في الأداء المنظمي في شركات الهااتف النقال بالجمهورية اليمنية، وبالتالي ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى.

اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية:

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أن "هناك فروقاً ذات دلالة معنوية في الأداء المنظمي تعزى لمتغيرات اختلاف الشركة وحجمها وعمرها"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين باتجاه واحد (One-Way ANOVA) كما في الجدول (11).

جدول (11): نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية

One-Way ANOVA						
مستوى الدلالة عند 0.05	قيمة F	بين المجموعات		داخل المجموعات		المتغير
		المتوسط التربيع	درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية	
×0.000	8.497	2.862	3	0.337	256	الشركة
×0.000	11.998	4.613	3	0.384	256	الكفاءة
×0.000	12.193	3.632	3	0.298	256	الأداء المنظمي (بشكل عام)
×0.000	8.497	2.862	3	0.337	256	حجم الشركة
×0.000	11.998	4.613	3	0.384	256	الكفاءة
×0.000	12.193	3.632	3	0.298	256	الأداء المنظمي (بشكل عام)
×0.000	8.497	2.862	3	0.337	256	عمر الشركة
×0.000	11.998	4.613	3	0.384	256	الكفاءة
×0.000	12.193	3.632	3	0.298	256	الأداء المنظمي (بشكل عام)

* فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة معنوية في كلاً من: (الفاعلية)، و(الكفاءة)، و(الأداء المنظمي) بشكل عام تعزى لمتغير اختلاف الشركة وحجمها وعمرها، أي أن إجابات العينة تختلف باختلاف

الشركة التي تعمل فيها، وباختلاف حجمها، واختلاف عمرها، وهذا بالتالي يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية، وهو: وجود فروق ذات دلالة معنوية في الأداء المنظمي تعزى لمتغير الشركة وحجمها وعمرها. مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية:

بعد عرض النتائج وفق الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والتأكد من صحة الفرضيات وما توصلت إليه، سيتم مناقشة وتفسير نتائج هذه الفرضيات، والتعرض إلى الأسباب والحقائق التي تثبت صحة ما توصلت إليه نتائج الفرضيات الرئيسية الخاصة بهذه الدراسة ومقارنتها مع مجموعة من نتائج بعض من الدراسات السابقة.

نصت الفرضية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في الأداء المنظمي في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية"، وقد توصلت الدراسة إلى إثبات صحة هذه الفرضية.

إن ما توصلت إليه هذه الفرضية يثبت مدى أهمية دور رأس المال البشري في الأداء المنظمي، حيث إن الاهتمام برأس المال البشري يعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها جميع المنظمات الرائدة والتميزة، بل لا يمكن للمنظمات أن تصل إلى مستوى الكفاءة المطلوب ما لم تركز على العنصر البشري، وتهتم به وتنميه بشكل مستمر. كما أن ما توصلت إليه الدراسة من وجود أثر لرأس المال البشري على أداء المنظمات يتطابق مع ما توصلت إليه بعض النظريات التي درست رأس المال البشري، ولا سيما نظرية رأس المال البشري عند Schultz التي توصلت إلى أن رأس المال البشري في المنظمات لا يقل أهمية عن رأس المال المادي والمالي لها، بل إن لرأس المال البشري أولوية الاهتمام إذا أرادت المنظمة التميز في مستوى أداؤها، وإن مستوى كفاءة أي منظمة يقاس بمستوى كفاءة هذا المورد؛ لذلك فإن رأس المال البشري يعتبر المورد الأول والأهم في أي منظمة، وأن مستوى الأداء فيها يرتكز بشكل أساسي على مستوى اهتمامها برأس المال البشري.

وقد اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسات أخرى مشابهة لها، أهمها:

- ◀ دراسة الصفار (2009) التي هدفت إلى تحديد الأثر بين رأس المال البشري وأداء المصارف التجارية الأردنية، حيث توصلت إلى وجود أثر لرأس المال البشري من خلال متغيراته المختلفة: (المعرفة، المهارة، الخبرة، المعنويات، الابتكار والتجديد) على الأداء المصري.
- ◀ دراسة Saif وJamal (2011) التي هدفت إلى إبراز العلاقة بين إدارة رأس المال البشري والأداء المنظمي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي مؤشرات إيجابية لإدارة رأس المال البشري في الأداء المنظمي.

كما نصت الفرضية الثانية على أن "هناك فروق ذات دلالة معنوية في الأداء المنظمي تعزى لمتغير الشركة وحجمها وعمرها"، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية في الأداء المنظمي تعزى لمتغير الشركة وحجمها وعمرها. وبالتالي تثبت الفرضية الثانية.

إن ظهور هذه الفروق بين الشركات يعود لاختلاف الثقافات التي تتبناها كل شركة، وذلك يعود لثقافة الإدارة العليا التي تتولى قيادة الشركة نفسها، حيث إن بعض الشركات الخاصة تقاد من خلال إدارة أجنبية غير يمينية وهذا يعكس على ثقافة أفراد هذه الشركة، بينما هناك شركات أخرى استحدثتها الدولة كقطاع مختلط واستقطبت كل العاملين من قيادات وأفراد من القطاع الحكومي، فنجد أن الشركة على الرغم من أنها قطاع خاص أو قطاع مختلط إلا أن الأفراد فيها ليسوا بالمستوى المطلوب في أداء أعمالهم، كون الشركة لم تستقطب أيادي عاملة ماهرة، بل تم نقل الموظفين بثقافتهم السابقة من قطاعات حكومية إلى قطاعات خاصة، وبما أن جانب التدريب يعد ضعيفا في هذه الشركات فإن الأفراد لا يتغيرون ولا يتطورون بشكل سريع، بما يتناسب مع واقع ومستوى هذه الشركات.

بينما هناك نوع آخر من الشركات لا يتوفر فيها التنوع وتجد أغلب أفرادها ذوي طابع واحد ويحملون أفكارا وتوجهات متقاربة، وهذا يعكس على الثقافة العامة في المنظمة وكذلك على ثقافة الأفراد.

وهكذا فإن كل شركة تحمل ثقافة ذات طابع مختلف بناء على ثقافة الإدارة العليا، وتنعكس هذه الثقافة على سلوك العاملين داخل الشركات، فنجد اختلافا كبيرا في مستوى الأداء بين الشركات، واختلافا في ثقافة الأفراد وهذا كله يوضح لنا سبب الاختلاف الظاهر بين الشركات.

الاستنتاجات:

- في ضوء ما أكدته نتائج اختبار فرضيات الدراسة يمكن الخروج بالاستنتاجات الآتية:
- تبين أنه مهما تطورت الأنظمة والبرامج وتعددت العمليات فإن رأس المال البشري يعد هو المحرك الفعال لكفاءة الأداء المنظمي.
 - أظهرت النتائج أن الاهتمام باستحداث كل ما يتعلق بالأنظمة الحديثة في مجال التقنية يزيد من فرص النجاح واستثماراته، ولكن الاهتمام باستثمار رأس المال البشري في الشركة يؤدي إلى فتح آفاق جديدة للمنظمة لم تكن متوقعة.
 - يعتبر رأس المال البشري في المنظمة عنصرا حيويا ومهما، وأن نجاح المنظمة أو فشلها يعتمد - إلى حد كبير - على مستوى اهتمامها به.
 - تتوقف كفاءة وفاعلية المنظمة - بشكل كبير - على مستوى المهارات والخبرات والمعارف السائدة بين أفرادها.
 - يعتبر رأس المال البشري من الموجودات الاستراتيجية غير القابلة للتقليد، فامتلاك التقنيات الحديثة في الشركات يحقق ميزة تنافسية ولكن هذه التقنيات قابلة للتقليد والمنافسة من قبل الآخرين، أما رأس المال البشري فمن الصعب تقليده؛ لأن تأثيره غير ظاهر أو ملحوظ للمنافسين.
 - مازالت الإدارة العليا في شركات الهااتف النقال لا تدرك القيمة الفعلية للعاملين لديها، بل إنها لا تعتبرهم رأس مال تتراكم قيمته كلما تم تدريبه وتأهيله باستمرار، وهذا يتضح لنا من خلال ضعف مستوى التدريب في المنظمات وتصريح العاملين بسبب عدم تناسب الأجور مع الخبرات التي يمتلكونها، وأن الإدارة لا تعطي لمقترحاتهم وآرائهم مستوى عاليا من الاهتمام.
 - تبين من خلال النتائج أن الاهتمام بتدريب العاملين في شركات الاتصالات - ومنها شركات الهااتف النقال - ليس بالمستوى المطلوب الذي يعكس مستوى وحجم الشركات وإمكاناتها الهائلة، ومدى احتياجها لتدريب العاملين وتعزيز الجانب الفني والسلوكي بشكل مستمر.
 - أظهرت النتائج أن شركات الاتصالات - ومنها شركات الهااتف النقال - حريصة على رفع مستوى فاعليتها من خلال الاهتمام بالعمليات الداخلية لها فقط، وتوفير كل الاحتياجات اللازمة لذلك.

التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات التي انبثقت من نتائج اختبار فرضيات الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:
- ضرورة الاهتمام بتنمية رأس المال البشري، وذلك من خلال إقامة البرامج التدريبية والفعاليات المساعدة للأفراد العاملين في المنظمة؛ لزيادة مهاراتهم وحصولهم على الخبرة المطلوبة لمواكبة تلك التطورات السريعة.
 - أهمية أن يكون للمنظمة معرفة كافية ووعي متكامل، حول كيفية إدارة رأس المال البشري وتنميته والمحافظة عليه واستثماره بالشكل الذي يخدم المنظمة.
 - ضرورة إنشاء وحدات متخصصة بالبحث العلمي في المنظمة، وتشجيعه ورعايته والاهتمام به، وتقديم العون للباحثين ودعمهم وتسهيل مهامهم.
 - ضرورة التفاعل والاتصال البناء من قبل الإدارة العليا تجاه العاملين، وتعزيز مستوى العلاقة معهم،

- لدعم الروح المعنوية والمهنية العالية نحو المزيد من الجهود، واستغلال الطاقات المتخصصة في مجالات العمل، في ظل أهداف محددة وواضحة، وبما يحقق أهداف الشركة في تقديم أفضل الخدمات للمجتمع.
- الاهتمام بتقارير الإنجاز الدورية للإدارات، وتقييم مستوى أداء الأفراد من حيث مدى حجم الإنجاز الذي تم تحقيقه، ومدى تطابق هذا الإنجاز مع الأهداف العامة للمنظمة.
- على الشركات عمل برامج تدريبية مكثفة، مبنية على دراسة احتياجات العاملين فيها؛ وذلك لتطوير أدائهم ومهاراتهم ومستوياتهم الفنية والإدارية، وبما يتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية، في ظل تحديات المنافسة.
- ضرورة مشاركة القيادات الإدارية والإدارة العليا العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في المنظمة بطرح أفكارهم وآرائهم، ومشاركتهم في رسم سياسات الشركات، وخططها الدورية، وعملية التقييم، وعدم إهمال آرائهم.

المراجع:

- أحمد، ميسون عبد الله، ومحمد، دينا مناف (2012)، الانماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين؛ دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، *تنمية الرفاهيين*، 34 (109)، 201 - 232.
- الجرجري، أحمد، والعزاوي، محمد (2014)، إمكانية تطبيق التسويق الإلكتروني في ظل تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحكماء لصناعة الأدوية في محافظة نينوى / جمهورية العراق، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 6 (11)، 235 - 254.
- حنفي، عبدالغفار (2006)، *أساسيات إدارة منظمات الأعمال*، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- الخطيب، سعيد (2005)، *دور التعليم في بناء رأس المال البشري*، رام الله، فلسطين: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس).
- الخطيب، سمير كامل (2002)، *قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي: دراسة حالة مع نموذج ملتر* (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، العراق.
- خميلي، فريد (2015)، *أثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الإبداعية: دراسة حالة شركات التأمين بولاية الطارف في الجزائر*، *مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية*، 51، 341 - 361.
- الداوي، الشيخ (2010)، *تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء*، *مجلة الباحث*، (7)، 217 - 227.
- الدليمي، انتصار عباس حمادي (1998)، *المواثمة بين ابعاد النسيج الثقافي والتنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط* (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- الساعدي، مؤيد، غالي، حسين حريجة، ووادي، أمير غانم (2013)، *تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء*، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15 (2)، 31 - 57.
- سعد، خالد (2014)، *الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية / الزعفرانية*، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 20 (75)، 207 - 241.
- السعيد، بريش، ويحيوي، نعيمة (2012)، *أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها*، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، 1 (1)، 27 - 47.
- سهيح، حامد (2007)، *إشكالية التنمية في الوطن العربي*، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الشماع، خليل محمد (1990)، *مبادئ إدارة الأعمال*، الموصل، العراق: مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر.

- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم (2000)، *نظرية المنظمة* (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الصفار، أحمد عبد (2009)، *أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية*، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 76، 65 - 96.
- الطاهر، اسمهان ماجد (2012)، *إدارة المعرفة* (ط1)، عمان: دار وائل للنشر.
- عبد المنعم، أسامة (2009)، *رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية - دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان، الأردن.
- عثمان، عبد الرزاق، والمطارنة، عبد الوهاب (2016)، *الحاكمية المؤسسية وأثرها على الاداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية*، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية*، (21)، 315 - 331.
- العمري، خالد (1992)، *مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية*، *مجلة مؤتم للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، 7 (2)، 16 - 36.
- العنزي، سعد علي (2006)، *مضمون نظرية رأس المال ومبادئها في ضوء ادراكات القيمة الاقتصادية (نظرية فلسفية)*، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 12، 81 - 101.
- العنزي، سعد علي حمود، (1990)، *العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات - دراسة تطبيقية في عينة من المنشآت الصناعية العامة العراقية (من وجهة نظر المدراء التنفيذيين)*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- العنزي، سعد علي، و خليل، اريج سعيد (2005)، *العلاقة بين المحددات التنظيمية والابداع التنظيمي والأداء المنظمي*، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 11 (39).
- العنزي، سعد علي، وصالح، أحمد علي (2009)، *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عيسى، رجاء عبد الله (2010)، *العلاقة بين الاستثمار البشري والنمو الاقتصادي في العراق للمدة (1985 - 2010) وقياس العائد للاستثمار البشري*، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 19 (74)، 273 - 294.
- عيشاوي، أحمد (2010)، *إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمات*، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات والاقتصاديات، الجزائر.
- الغالب، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي (2007)، *الادارة الاستراتيجية منظور منهج متكامل* (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- الغيلي، رياض (2008)، *إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات العامة: دراسة حالة على المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بالجمهورية اليمنية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة النيلين، السودان.
- القرشي، مدحت (2007)، *اقتصاديات العمل* (ط1)، الأردن: دار وائل للنشر.
- القریوتی، محمد قاسم (2000)، *السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- قنديلجي، عامر إبراهيم، العمري، غسان، والعلي، عبد الستار (2006)، *المدخل إلى إدارة المعرفة*، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون (2014)، *الإدارة الاستراتيجية: نظريات - مداخل - أمثله - وقضايا معاصرة*، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005)، *إدارة المعرفة*، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكبيسي، صلاح الدين، والكعود، أحمد (2016)، *دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال*

- البشري، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22 (87)، 1 - 26.
- كلثوم، ثامر، والعيد، فراحية (2011)، *الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة*، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 - 14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر.
- محمد، بشرى (2015)، *تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات*، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 21 (81)، 167 - 189.
- محمد، نوال يونس، وسعيد، منى يونس (2012)، *أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي: دراسة لأراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل، العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة*، 8 (30)، 89 - 116.
- المغربي، كامل (2004)، *السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم* (ط3)، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر.
- المفرجي، عادل حرحوش، وصالح، أحمد علي (2003)، *رأس المال الفكري: قياسه وأساليب المحافظة عليه*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المكتب الإقليمي للدول العربية (2003)، *تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003*، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الأردن: المطبعة الوطنية.
- ملحم، يحيى الشيخ، فؤاد، والشريفي، حامد (2009)، *القيادة والأبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن*، *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة*، 23 (1)، 3 - 34.
- موحي، مهدي، وحسين، جاسم (2015)، *استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري والمالي ودورها في تعزيز الاداء المنظمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأكاديميين والمسؤولين في مكاتب المفتش العام*، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 7 (1)، 94 - 131.
- النجار، فايز جمعه، والأحمد، نازم (2010)، *نظم المعلومات وأثرها على مستويات الإبداع: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية*، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 26 (2)، 257 - 279.
- ياسين، سعد غالب (2002)، *الإدارة الدولية* (ط4)، عمان، الأردن: دار اليازوردي للنشر والتوزيع.
- يوسف، بسام عبد الرحمن (2005)، *أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل (أطروحة دكتوراه غير منشورة)*، جامعة الموصل، العراق.
- Ardichvili, A., Zavyalova, E., & Minina, V. (2012). Human capital development: Comparative analysis of BRICs. *European Journal of Training and Development*, 36(2/3), 213-233.
- Baptiste, I. (2001). Educating lone wolves: Pedagogical implications of human capital theory. *Adult Education Quarterly*, 51(3), 184-201.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Bartel, A. P. (1995). Training, wage growth, and job performance: Evidence from a company database. *Journal of Labor Economics*, 13(3), 401-425.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago, University of Chicago Press.

- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391-402.
- Borsting, J. R., Cook, T. M., King, W. R., Rardin, R. L., & Tuggle, F. D. (1988). A model for a first MBA course in management science/operations research. *Interfaces*, 18(5), 72-80.
- Chaudhry, N. I. & Roomi, M. A. (2010). Accounting for the development of human capital in manufacturing organizations: A study of the Pakistani textile sector. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 14(3), 178-195.
- Christine, A. L. (1992). *Investissement dans l'Intelligence* [Investment in Intelligence]. Paris: Presse Universitaires de France.
- Coulaud, B., & Derveaux, B. (1999). *Dictionnaires du management et de contrôle de gestion* [Dictionaries of Management and Management Control] (2nd ed.) Paris: Dunod.
- Daft, R. L. (1992). *Organization theory and Design* (4th ed.). Minnesota: West Publishing Co.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and Design* (7th ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
- Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Edvinsson, L. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: HarperCollins.
- Goldin, C. (2015). Human Capital. In C. Diebolt & M. Hauptert (eds.), *Handbook of Cliometrics* (pp. 55-86). Heidelberg, Germany: Springer.
- Guenzi, P., Sajtos, L., & Troilo, G. (2016). The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(9), 3707-3713.
- Jamal, W., & Saif, M. I. (2011). Impact of Human Capital Management on Organizational Performance. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (34), 55-69.
- Johnston, W. B., & Faul, S. (1988). *Civil service 2000*. Washington, D.C.: U.S. Office of Personnel Management.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(7/8), 172-180.
- Keely, B. (2007). *Le capital humain. Comment le savoir détermine la vie: Les essentiels* [Human capital: How knowledge determines life the essentials]. Paris, France: The OECD Publishing.
- Kim, K., Mithas, S., Whitaker, J., & Roy, P. K. (2014). Research Note—Industry-Specific Human Capital and Wages: Evidence from the Business Process Outsourcing Industry. *Information Systems Research*, 25(3), 618-638.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kucharčíková, A. (2013). Managerial approaches to the understanding the human capital. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(1), 60-70.
- Lafuente, E., & Rabetino, R. (2011). Human capital and growth in Romanian small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(1), 74-96.
- Marshall, A. (1930). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2011) *Human Resource Management: Essential Perspectives* (13th ed.). Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
- Mayo, A. (2000). The role of Employee Development in The growth of Intellectual Capital. *Personnel Review*, 29(4), 1- 9.
- Miller, K. D., & Bromiley, P. (1990). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures. *Academy of Management Journal*, 33(4), 756-779.
- Miller, M., Dupont, B. D., Fera, V., Jeffrey, R., Mahon, B., Payer, B. M., & Starr, A. (1999). *Measuring and Reporting Intellectual Capital from a Diverse Canadian Industry Perspective Experience: Experiences, Issues and Prospects*. OECD Symposium, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 9-11 June, Amsterdam.
- Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of Political Economy*, 66(4), 281-302.
- Molina, C., & Callahan, J. L. (2009). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388-400.
- Oh, I. S., Kim, S., & Van Iddekinge, C. H. (2015). Taking it to another level: Do personality-based human capital resources matter to firm performance?. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 935-947.

- O'Leary, B. S., Lindholm, M. L., Whitford, R. A., & Freeman, S. E. (2002). Selecting the best and brightest: Leveraging human capital. *Human Resource Management, 41*(3), 325-340.
- Peters, M. (2008). *Human Capital management plan 2004-2008*. Retrieved from www.copyright.gov
- Peterson, W., Gijssbers, G., & Wilks, M. (2003). *An organizational performance assessment system for agricultural research organizations: concepts, methods, and procedures*. Hague, Netherlands: International Service for National Agricultural Research (ISNAR).
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard business review, 57*(2), 81-93.
- Rowe, A., Mason, R. Dickel, K., Mann, R., & Mockler, R. (1994) *Strategic management: A methodological approach* (4th ed.). Massachusetts: Addison-Wesley.
- Rue, L., & Byars, L. (1995). *Management: Skills and application* (7th ed.). Illinois: Richard D. Irwin.
- Samagaio, A. & Rodrigues, R., (2016). Human capital and performance in young audit firms. *Journal of Business Research, 69*(11), 5354-5359.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review, 51*(1), 1-17.
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989), *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*, Norcross, Georgia: IE Press.
- Stewart, T. (1999). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*. New York: Doubleday.
- Sullivan, J. (2004). Talent Management Defined: Is It a Buzzword or a Major Breakthrough. *ERE. net, 13*. Retrieved from <https://www.ere.net/>
- Thomas, C. Y. (1996). Capital markets, financial markets and social capital (an essay on economic theory and economic ideas). *Social and Economic Studies, 45*(2/3), 1-23.
- Ulrich, D. (1998). A new manages for human resources. *Harvard Business Review, 76*(1), 124-134.
- Wang, Y., Lo, H. P., Zhang, Q., & Xue, Y. (2006). How technological capability influences business performance: an integrated framework based on the contingency approach. *Journal of Technology Management in China, 1*(1), 27-52.
- Weatherly, L. A. (2003). Human capital--the elusive asset. *HR Magazine, 48*(3), 7-16.

- Wheelen, T., & Hunger, D. (1995). *Strategic management and business Policy* (5th ed.). Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- White, L. N. (2007). A kaleidoscope of possibilities: strategies for assessing human capital in libraries. *The Bottom Line*, 20(3), 109-115.
- Wright, P., Pringle, C., & Kroll, M. J. (1994). *Strategic management: Text and cases* (2nd ed.). Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Jr., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334.