

الثقافة التنظيمية وتأثيرها في رأس المال البشري

بحث تحليلي في الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائية/ المنطقة الوسطى

م.م. رؤى نصیر حمود عبد المجيد ¹

roaanaseer@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في تطوير رأس المال البشري في المنظمات، ويمكن القول إن الثقافة المنظيمية الأساسية الذي يبني عليه نجاح المنظمة، تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل الجوهرية التي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في أداء المنظمات، ولا سيما فيما يتعلق بتطوير رأس المال البشري. إذ أن القيم والمعتقدات التي تسود داخل المنظمة تشكل الأطار الذي يُوجه سلوك الأفراد، ويؤثر في دافعيتهم وتحفيزهم، ويدعم تطوير مهاراتهم وقدراتهم. يهدف هذا البحث إلى استكشاف الكيفية التي تساهم من خلالها الثقافة التنظيمية في تعزيز رأس المال البشري، سواء على صعيد الولاء التنظيمي والابتكار والتعلم المستمر. وتشير الأدبيات إلى أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية مرنّة ومحفزة، تتيح فرصاً أكبر للتعلم التنظيمي، وتشجع على تحمل المسؤولية والمبادرة، مما يعزز من تطوير رأس المال البشري بوصفه أحد أصول الاستراتيجية للمنظمة.

كما ويزد دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الانتماء الوظيفي، وتحفيز الموظفين على تحقيق التميز، وهو بدوره ما ينعكس إيجابياً على أدائهم الفردي والجماعي. وأشارت دراسات متعددة إلى أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة تعزز مناخ الثقة والتعاون، وتتوفر بيئة آمنة للتعلم والتجريب، والتي تسهم في بناء رأس مال بشري قادر على الابتكار والتكيف مع التغيرات (Denison) الحاصلة. إضافة على ذلك، فإن الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية، مثل ثقافة الأداء، التمكين، وثقافة المشاركة، تلعب دوراً محورياً في استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات البشرية داخل المنظمة. ويتبين أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري ليست علاقة تبادلية، حيث يساهم رأس المال البشري بدوره في تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال تجسيد القيم المشتركة وتطبيق الممارسات الإيجابية. ويوصي الباحث بضرورة أدماج إستراتيجيات الثقافة التنظيمية ضمن خطط تنمية الموارد البشرية، لضمان استدامة الأداء المؤسسي ورفع القدرة التنافسية للمنظمات في بيئه العمل المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، النجاح المنظمي ، الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائية / المنطقة الوسطى K ، الأحتفاظ بالكفاءات البشرية داخل المنظمة، تعزيز الانتماء الوظيفي.

المقدمة

تعد الثقافة التنظيمية أحد الركائز الأساسية التي تساهم في تشكيل سلوكيات الأفراد داخل المنظمات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها. فهي تمثل نظام من القيم، المعتقدات، والافتراضات ، التي يشار إليها أعضاء المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر في الطريقة التي يُنظر بها إلى العمل وكيفية تنفيذه.

وفي هذا السياق، ينظر إلى رأس المال البشري بأعتباره أحد الأصول الإستراتيجية الأكثـر قيمة في المنظمات، حيث يشمل الكفاءات والمهارات، التي يمتلكها الأفراد والتي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي إن التفاعل بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري ليس تقاعلاً عشوائياً بل هو علاقة ديناميكية تقوم على التأثير المتبادل بينهما. فالثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم، والتمكين، والابتكار تُحفز تطوير رأس المال البشري وتعزز مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وفي المقابل، أن توفر رأس مال بشري مبدع ومؤهل يساهم في ترسـيق قيم تنظيمية إيجابية تدفع نحو بيئة عمل مرنـة ومتـجدة.

¹ الباحثة: مدرس مساعد في قسم إدارة الأعمال – كلية الإدارـة وأقـتصاد الجامـعـة المستـصرـية. مـ. وحدـة الأـنظـمة الـدرـاسـية.

ومن هنا، تبرز أهمية فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري، في ظل بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بالتغيير السريع والتحديات التكنولوجية المتزايدة، مما يتطلب إعادة النظر في استثمار العنصر البشري ضمن إطار ثقافي يعزز من إمكاناته ويوّجهها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

مشكلة البحث

تمثل مشكلة الدراسة في دور الثقافة التنظيمية في تطوير رأس المال البشري، بالرغم من إدراك العديد من المؤسسات لأهمية رأس المال البشري كعامل حاسم وهم في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في فعالية إستراتيجيات تطوير هذا المورد الحيوي. حيث تشير الأدبيات إلى أن الثقافة التنظيمية تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في تشكيل سلوكيات الأفراد، نحو التعلم، والابداع، والأنتماء المؤسسي، والذي قد ينعكس سلباً أو إيجاباً على تنمية رأس المال البشري. ومن هذا المنطلق تمت صياغة التساؤل الرئيسي للبحث الآتي: (كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في تطوير رأس المال البشري)، وتتفقع منه مجموعة التساؤلات الآتية:

1. هل توجد علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى تنمية رأس المال؟
2. كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر في تعزيز قدرات العاملين وتمكينهم من الابتكار والتحسين المستمر؟
3. ما هي أهمية الثقافة التنظيمية في تطوير رأس المال البشري؟
4. ما هي العلاقة بين دور الثقافة التنظيمية في تطوير رأس المال البشري؟

أهمية البحث

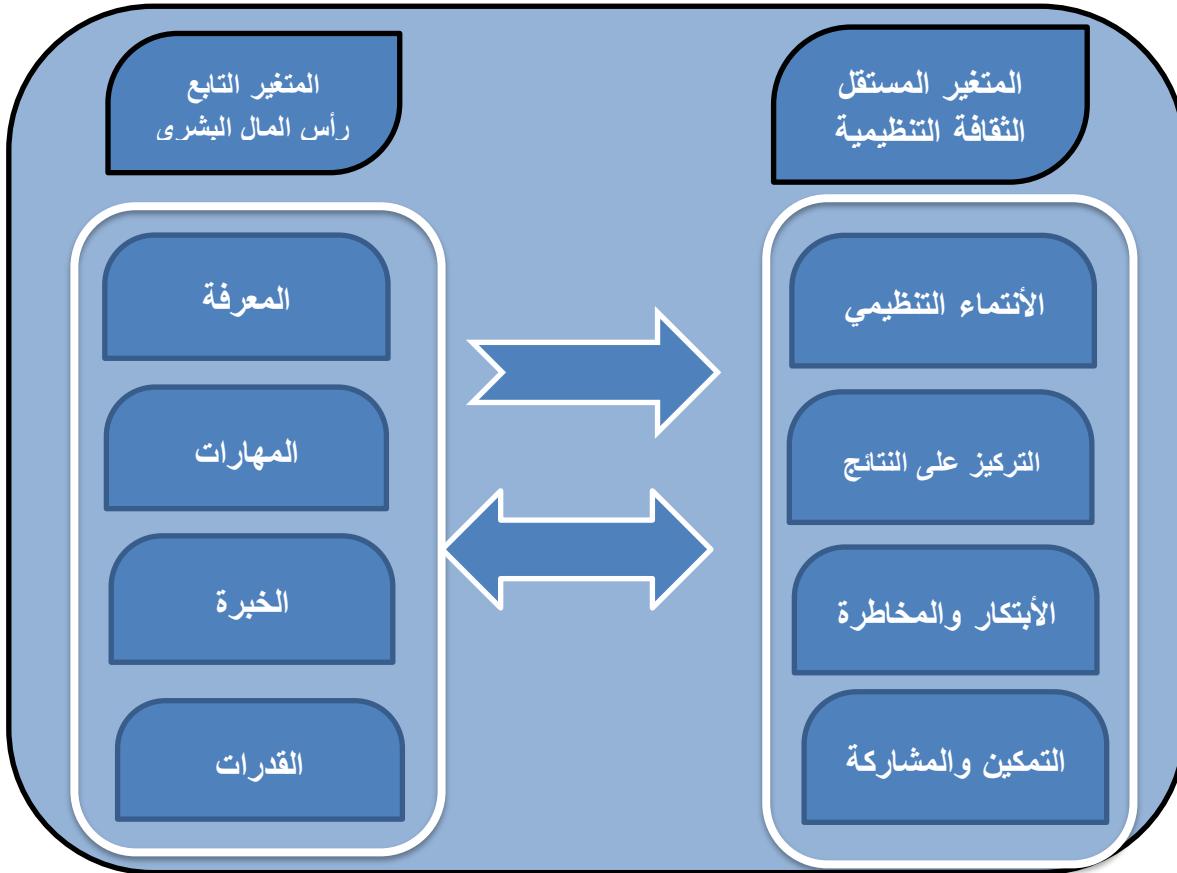
بينما تزخر الأدبيات الأجنبية بتطبيقات البحث في هذا المجال، لا تزال الدراسات العربية محدودة، مما يجعل هذا البحث ذا أهمية علمية لتعزيز الانتاج المعرفي المحلي وتقديم توصيات قابلة للتطبيق في سياقنا التنظيمي و الثقافي العربي فيما يلي عرضاً لأهمية تأثير دور الثقافة التنظيمية في تطوير رأس المال البشري ”تمت صياغتها في خمس نقاط :

1. تسلیط الضوء على الدور الغیر ملموس للثقافة التنظيمية في صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية .
2. تفسیر العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري .
3. المساهمة في تطوير السياسات المؤسسية التي تدعم أستدامة الموارد البشرية .
4. توفير إطار تطبيقي و نظري لقيادات التنظيمية في بيئة العمل المعاصرة .
5. سد الفجوة البحثية في الأدبيات العربية حول التفاعل بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري .

أهداف البحث

1. تقييم مستوى رأس المال البشري من حيث المهارات ،الخبرات ،المعارف ،والسلوكيات التنظيمية لدى العاملين.
2. تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية (التعلم، التمكين، القيم التنظيمية ...) داخل المؤسسة.
3. تحديد العلاقة بين المتغيرات الثقافة التنظيمية وتطوير رأس المال البشري من خلال دراسة تأثير بيئة الأعمال الثقافية على التعلم المستمر والنمو المهني.
4. استكشاف مدى التأثير للمارسات الثقافية التنظيمية في تمكين الموظفين وتعزيز مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
5. اقتراح توصيات إستراتيجية لتوظيف الثقافة التنظيمية في تنمية راس المال البشري وأستثماره بشكل مستدام.

شكل رقم(1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من أعداد الباحثة بالأعتماد على الأدبيات

فرضيات البحث

تمت صياغة فرضيات الدراسة بشكل يتوافق مع توجهات الدراسة من خلال قياس علاقة الأرتباط وأختبار علاقة دور الثقافة التنظيمية في تطوير رأس المال البشري وبهدف الأجابة عن التساؤلات تم وضع مجموعة من الفرضيات والتي تتلخص في الآتي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة أرتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري، وقد أثبتت منها فرضيات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة أرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأنتماء التنظيمي ورأس المال البشري .
- ب- توجد علاقة أرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على النتائج ورأس المال البشري .
- ت- توجد علاقة أرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والمخاطرة ورأس المال البشري .
- ث- توجد علاقة أرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والمشاركة ورأس المال البشري .

2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري ، وقد أثبتت منها فرضيات الفرعية الآتية:

- أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية بين الأنتماء التنظيمي ورأس المال البشري .
- ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية بين التركيز على النتائج ورأس المال البشري .
- ت- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية بين الابتكار والمخاطرة ورأس المال البشري .

ث- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية بين التمكين والمشاركة ورأس المال البشري.

عينة البحث

تمثلت عينة الدراسة بالشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية / المنطقة الوسطى ، التي وزعت على عينة قوامها 117 فرداً من مجتمع الدراسة.
المبحث الأول المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

مفاهيم الثقافة التنظيمية

Schein, E. H. (2010).² منظومة من القيم والمعتقدات التي يشار إليها أعضاء المنظمة الواحدة، والتي توجه سلوكيات الأفراد وتفسيراتهم للأحداث.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019).³ وسيلة غير رسمية لضبط سلوكيات الأفراد دون الحاجة للجوء إلى أنظمة صارمة من الرقابة، وظيفتها توجه الأفراد من خلال التوقعات والأعراف المشتركة.

Barney, J. B. (1991).⁴ 3

ثقافة نادرة، متماسكة داخلياً، يصعب نقلها، وهي تمثل مورداً إستراتيجيًّا يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

Schein, E. H. (2010).⁴ هي القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة وتحقيق النمو، حيث تشكل الثقافة جزءاً من الهوية الجماعية التي تميز المنظمة عن غيرها، وتعزز من ولاء العاملين وشعورهم بالانتماء المنظمي.

كما تعرف الباحثة الثقافة التنظيمية: هي هوية الشركة لتحقيق ميزة تنافسية في مجال عملها والقدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة فيها.

تأثير الثقافة التنظيمية على رأس المال البشري

Becker, L., & Jaakkola, E. (2020).⁵ تؤثر الثقافة التنظيمية على جودة، وتطوير رأس المال البشري من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة، حيث تشكل عاملًّا إستراتيجياً حاسماً في إستثمار قدرات الأفراد لتحقيق الأهداف المؤسسية. وبعد من الموارد الحيوية في الأدبيات الإدارية، إذ تعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل المؤثرة في ، تنمية، وأستثمار رأس المال البشري، من العوامل المؤثرة على رأس المال البشري:

1. الأحتفاظ بالمواهب و تعزيز الجنب

تشكل الثقافة التنظيمية الإيجابية بيئة عمل جاذبة، مما يساعد في إستقطاب الكفاءات والأحتفاظ بها. أن بيئة العمل التي تدعم الأبداع، والتفكير، والتوزن، بين الحياة والعمل حيث تساهم في خفض معدلات الدوران الوظيفي..

2. تحفيز التعلم والتطوير المستمر

تشجع الثقافة على التعلم التنظيمي، والتطوير الذاتي ، تبادل المعرفة حيث تساهم في تعزيز قدرات الموظفين وزيادة رأس المال البشري والمعرفي. حيث تعد الثقافة الداعمة للتعلم مفتاحاً بارزاً لرفع جودة رأس المال البشري.

3. تعزيز الولاء التنظيمي والانتماء

القيم التنظيمية هي التي تدعم العدالة، الشفافية، والتمكين، وتكون شعوراً بالانتماء والالتزام ، مما يرفع من قيمة رأس المال البشري على المدى الطويل.

4. دعم الأبداع والابتكار

تشجع الثقافة التنظيمية المرنة على المخاطرة والتجريب وكذلك تساهم في تطوير رأس المال البشري المبدع، وهو أساس الابتكار المؤسسي، حيث يساهم المناخ الثقافي الداعم للأبداع في تنمية القدرات الابتكارية للأفراد.

5. مواءمة رأس المال البشري مع الإستراتيجية

².Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

³.Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

⁴.Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

⁵.Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). *Customer experience: fundamental premises and implications for research*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630-648.

تُساهم الثقافة التنظيمية في مواهمة سلوكيات ومهارات الأفراد مع أهداف وإستراتيجية المؤسسة، مما يُمكن من الاستفادة الفعالة من رأس المال البشري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المنظمة، حيث أن رأس المال البشري لا يكون ذو قيمة تنافسية إلا إذا كان منسجماً مع الثقافة والإستراتيجية الموضوعة.

أبعاد الثقافة التنظيمية^٦. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011).

البعد الأول: الانتماء التنظيمي (Clan Culture / Organizational Affiliation) يُشير هذا البعد إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية للأفراد داخل المنظمة، ومدى شعورهم بالانتماء إلى بيئة العمل، حيث تعتبر الروح الجماعية والتعاون الداخلي من القيم الأساسية والجوهرية. حيث يشعر الموظفون بأنهم مقدرون، وتمتنع علاقات القلة والتفاهم اهتماماً واضحاً، يُشجع القادة على تبني أدوار إرشادية أكثر من الأدوار الرقابية، مما يعزز الالتزام والولاء الوظيفي. إن هذه الثقافة تهتم بشكل كبير في خفض معدل دواران العاملين وزيادة الرضا الوظيفي، كما أنها مناسبة بشكل كبير خاصة للمنظمات التي تركز على رأس المال البشري كأصل إستراتيجي.

البعد الثاني: التركيز على النتائج (Results Orientation / Performance Orientation)

يعبر هذا البعد عن مدى توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى إليها والنتائج الملموسة التي ترمي إلى تحقيقها، مثل كفاءة العمليات، وزيادة الحصة السوقية، الأرباح. في هذه الثقافة، يُشجع الموظفون على الأداء العالي، وترتبط المكافآت بالحصول على النتائج المنشورة. وتعتبر المعايير الكمية أداة رئيسية في التقييم، حيث يتم تدريب العاملين على التفكير التحليلي وأتخاذ قرارات فعالة. أن التركيز على النتائج قد ينشئ بيئة تنافسية، إلا أنه يتطلب توازناً مع أبعاد أخرى لضمان الحفاظ على العلاقات الداخلية وقيم الأخلاقية. حيث إن المنظمات ذات الثقافة قائمة على الأداء عادة ما تكون أكثر استجابة للأسواق وأكثر قدرة على البقاء في البيئات التنافسية.

البعد الثالث: الابتكار والمخاطرة (Innovation and Risk-Taking)

يقيس هذا البعد مدى استعداد المنظمة على تبني الأفكار الجديدة، أي التشجيع على التفكير الابتكاري، والمخاطرة المنظمة. في مثل هذه الثقافات، يُنظر إلى الفشل كفرصة أمام المنظمة للتعلم لا كعقوبة. إن القادة بدورهم يشجعون على العمل في بيئة آمنة للتجربة، مما يحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة. إن مثل هذه الثقافات تُعد بالغة الأهمية في بيئة العمل سريعة التغير مثل الخدمات الرقمية والتكنولوجيا. كما أنها ترتبط بقدرة على التكيف، والاستجابة الفعالة لفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

البعد الرابع: التمكين والمشاركة (Empowerment and Participation)

يتناول هذا البعد مدى إشراك الموظفين في عمليات إتخاذ القرارات داخل المنظمة، وتمكينهم من أداء مهامهم بأتقاليّة. أن الثقافة التنظيمية التي تدعم التمكين تمنح الموظفين ثقة عالية في قدراتهم الأفراد وتعزز شعورهم بالمسؤولية. في مثل هذه البيئات، يُشجع الموظفون على التعبير عن آرائهم والمشاركة في تطوير الخطط والسياسات. ويساهم ذلك في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، كما يُحسن كثيراً من الأداء المؤسسي من خلال الاستفادة من الأفكار المتنوعة. ويعُد هذا البُعد ركيزة أساسية في المنظمات التي تعتمد على رأس المال البشري كعنصر إنتاجي أساسي.

المبحث الثاني المتغير التابع: رأس المال البشري

يُعد رأس المال البشري عنصراً هاماً ومحورياً في ميدان الإدارة الحديثة، ويُقصد به مجموع المعرف والخبرات والقدرات التي يمتلكونها الأفراد العاملين داخل المنظمة. ويتأثر هذا المفهوم بعدد من النظريات، من أبرزها نظرية رأس المال البشري التي تؤكد على ضرورة استثمار المؤسسات في تنمية مهارات موظفيها، ويعتبر رأس المال البشري قوة دافعة للتميز والأبداع في الأداء داخل بيئة العمل، حيث تُمكن إستراتيجيات إدارته الفعالة المنظمات من استقطاب الكفاءات الاستثنائية والاحتفاظ بها، وتعزيز ثقافة الأداء العالي، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة.

أولاً: مفهوم رأس المال البشري

أن غالبية الباحثين والمختصين اليوم يتفقون على أن العنصر البشري، وليس الموارد الطبيعية أو رأس المال المادي، هو المحرك الرئيسي للتنمية الاجتماعية والاقتصادية. ويُعرف رأس المال البشري بأنه مزيج من الخبرات، المهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون، والتي تمكّنهم من توليد الدخل وتحقيق منافع تعود عليهم، وعلى مؤسساتهم، وعلى المجتمع بأكمله. أن هذا التوجّه يتماشى مع تعريف منظمة التعاون

^٦. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass.

الأقتصادي والتنمية لرأس المال البشري (Kuzminov et al., 2019 : 20) .⁷ والذي يعرف على أنه تراكم القدرات الطبيعية والمهارات التي يكتسبها الأفراد وينموونها على مدار حياتهم. وتعتبر القدرات الفطرية أحد الأسس التي تحدد قدرة الفرد على تعلم وأكتساب المهارات (Ruggeri & Yu, 2023 : 3) .⁸ والتي تشكل القوى العاملة المتميزة بالتفكير الأيداعي مصدراً جوهرياً من مصادر المنظمة (السوداني, 2021 : 28) .⁹

كما تعرف الباحثة رأس المال البشري : ماتمتلكه المنظمة من كوادر وقدرات بشرية مدربة ومؤهلة تساهم في نجاح عمل المنظمة.

ثانياً: أهمية رأس المال البشري

يُعد رأس المال البشري عاملأً أساسياً جوهرياً في تعزيز أداء المؤسسات، حيث يشمل على مجموعة من المهارات ، المعرفة والسمات التي تتجسد في الأفراد العاملين والتي يمكن تحويلها إلى قيمة إنتاجية فعلية. حيث تعتمد قدرة الشركات على استيعاب وتوظيف تلك المهارات بدرجة كبيرة على جودة رأس مالها البشري. وقد ركز العديد من الباحثين والمنظرين على جانب المعرفة ضمن مفهوم رأس المال الفكري عندتناولهم لهذا الموضوع، إلا أن هذا التركيز لا يغطي بالضرورة كل جوانب رأس المال البشري (Lenihan et al., 2019 : 1) .¹⁰

أضافة إلى ذلك، تلعب إدارة رأس المال البشري دوراً إستراتيجي في تحسين كفاءة الأفراد داخل المؤسسات، مما يمكنهم من تقديم مساهمات أكبر للنظام العام، والذي ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية الشاملة للمنظمة. (Kucharčíková et al., 2015 : 52) .¹¹

ثالثاً: أهداف إدارة رأس المال البشري

تهدف إدارة رأس المال البشري إلى تحقيق مجموعة من الغايات الجوهرية، وقد أشار (السعدي ومعارج, 2017 : 48) ¹² إلى أبرزها فيما يلي:

- 1- تحليل دور الفرد في العملية التنظيمية وقياس مدى مساهمتهم في إنشاء القيمة داخل المؤسسة.
- 2- أبرز كيفية مساهمة ممارسات الموارد البشرية في تحقيق عائد ملموس يمكن قياسه على الاستثمار في الكوادر البشرية.
- 3- تقديم توجيهات بشأن التوجهات المستقبلية في إستراتيجيات العمل والموارد البشرية.
- 4- توفير بيانات تحليلية وتنبؤية تدعم تصميم وتطبيق إستراتيجيات تهدف إلى تعزيز فعالية إدارة الأفراد داخل المؤسسة.

رابعاً: تصنيفات رأس المال البشري

تم في البداية تعريف مفهوم رأس المال البشري على أنه مجموعة من المهارات والتدريب العملي ذات القيمة الاقتصادية. ومع تطور الدراسات، توسع المفهوم ليشمل القرارات ذات الأثر في ريادة الأعمال. وقد أمنت نظرية رأس المال البشري لتتضمن عناصر إضافية خارج إطارها التقليدي مثل الحكم الرشيد والرؤية المستقبلية واتخاذ القرار الإستراتيجية (Marvel et al., 2016 : 615) .¹³

وفقاً لتصنيف Baker (1964) ¹⁴ ، يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من رأس المال البشري : Estrin et al., 2016 : 451) .¹⁵

- رأس المال البشري العام: وهو القابل للتوظيف في مجالات وصناعات مختلفة.

• رأس المال البشري الخاص: ذو طابع تخصصي، حيث يستخدم في سياقات محددة ويلاحظ أن رأس المال البشري العام، نظراً لطابعه المعرفي المتنوع، قد يكون أكثر فائدة لأصحاب المشاريع الاجتماعية، خصوصاً في ضوء تنوّع أهدافهم وتعقيد أنشطتهم.

خامساً: خصائص رأس المال البشري

⁷. Kuzminov, Y., Sorokin, P., & Froumin, I. (2019). Generic and specific skills as components of human capital: New challenges for education theory and practice. *Форсайт*, 13(2 (eng)), 19-41.

⁸.Ruggeri, G. C., & Yu, W. (2023). On the Dimensions of Human Capital : An Analytic Framework.

⁹.السعدي والسوداني، (2021). دور تطوير رأس المال البشري في إدارة الأزمات.

¹⁰. Lenihan, H., McGuirk, H., & Murphy, K. R. (2019). Driving innovation: Public policy and human capital. *Research policy*, 48(9), 103791.

¹¹.Kucharčíková, A., Tokarčíková, E., & Blašková, M. (2015). Human capital management–aspect of the human capital efficiency in university education. *Procedia-social and behavioral sciences*, 177, 48-60

¹².السعدي، يعرب عنن و معارج، هديل سعدون، 2017، تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات ادارته، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (23)، العدد 101، 202-178.

¹³. Marvel, M. R., Davis, J. L., & Sproul, C. R. (2016). Human capital and entrepreneurship research: A critical review and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 599-626.

¹⁴. Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630-648.

¹⁵. Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 31(4), 449-467.

يتميز رأس المال البشري بجملة من الخصائص التي تفرقه عن أشكال رأس المال الأخرى، كما بين: (Dae-Bong, 2009: 15)¹⁶ و(الجبوري، 2010: 17)¹⁷، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- 1- وفقاً لـ (Crawford, 1991)، يتمتع رأس المال البشري بخصائص منها التوسيع الذاتي، القدرة على التجدد، وأمكانية المشاركة، مما يسهم في تنمية المخزون المعرفي لدى الأفراد.
- 2- يتمتع الأفراد بأمكانية نقل المعرفة التي يمتلكونها إلى الآخرين، مما يتيح توسيع نطاق رأس المال البشري.
- 3- أن رأس المال البشري يتواجد بمستويات مختلفة في الهيكل الإداري للمنظمة.
- 4- ليس من الضروري أن يكون الفرد حاصلاً على مؤهل أكاديمي ليعد جزءاً من رأس المال البشري.
- 5- يتسم الأفراد ذو رأس المال البشري بالمهارات المتقدمة والخبرة العالية.
- 6- أن هؤلاء الأفراد يمتلكون مستوى ذكاء مرتفع.
- 7- تعتبر المهارات المتخصصة نوعاً من الموجودات الفكرية التي يصعب نقلها أو تقليدها بسهولة.

سادساً: أبعاد رأس المال البشري

تناولت العديد من الدراسات رأس المال البشري من خلال نماذج متنوعة، ومن بينها ما أشار إليه (Tjahjadi et al., 2020)¹⁸ ، حيث حدد أبعاده بأربعة مكونات رئيسية منها: المعرفة، الخبرة ، المهارة ، والقدرات. وفيما يلي تفصيل لكل بعد من هذه الأبعاد:

1- المعرفة

سعى الباحثون إلى تحديد الأثر الغلياني للمعرفة داخل المنظمات، إلا أن هذا الأمر ظل في مرحلة التعقيد . فالنتائج التي تثبت كيف تساهم المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي تظل محدودة (Papineau, 2021: 5313)¹⁹ . وفقاً لنظرية المعرفة ، فإن الفهم لا يتحقق إلا عندما يتم تجاوز التفكير الميتافيزيقي لصالح تفسير واقعي للمعرفة (الكبيسي, 2014: 24)²⁰ .

2- المهارات

المهارة هي القوة على أداء مهمة ما بكفاءة، وتشمل المهارات العقلية والجسدية المكتسبة من خلال التدريب ويضيف أن عملية اكتساب المهارات تمر بمراحل متعددة تبدأ بالتعلم الأساسي وتنتهي بالتمكن العالي، وتشمل مهارات معرفية ونفسية حركية حيث تعد المهارات عنصراً حاسماً في صنع القرار داخل المنظمات، وهي محور اهتمام متزايد في التحليلات الاقتصادية الحديثة (السلمي, 2001: 35)²¹ .

3- الخبرة

الخبرة أحد عوامل النجاح التنظيمي، إذ تتيح للعاملين توسيع مداركهم من خلال التدريب والتفاعل، مما يعزز من مستوى الأداء الجماعي وأن أصحاب الخبرات الكبيرة قد يمثلون عبئاً مالياً على المؤسسات، نظراً لمتطلباتهم من حيث الرواتب والترقيات. أن الخبرة تعد نتاجاً للتفاعل بين (Becker & Jaakkola, 2020: 630)²² . المعرفة والممارسات التنظيمية، وهي ضرورية لتقديم المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة.

4- القدرات

أن مفهوم القدرات يبرز مع بدايات الألفية الجديدة ، ويقصد به الأمكانات الذهنية والمهنية التي تتيح للعاملين التعلم المستمر وتطبيق المعرف المكتسبة في بيئات متغيرة وبالرغم من وجود غموض في المفهوم ، إلا أنه شهد تطوراً ملحوظاً، خاصة في سياق بناء القدرات التنظيمية من خلال التكيف مع البيئة وتحديث البنية التحتية. وتعد أصول هذا المفهوم إلى المساعدات التنموية التي قدمتها الدول المتقدمة لدعم الدول النامية في منتصف القرن العشرين (Susskind & Kim, 2022: 594)²³ .

¹⁶. Dae-Bong, Human 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.

¹⁷. الجبوري ، حسني (2010) التخطيط الاستراتيجي في التعليم تخطيط معاصر في عالم متعدد ، الدار العربية للعلوم ناشرون ، لبنان.

¹⁸. Tjahjadi et al., 2020 Human capital readiness and global market orientation in Indonesian Micro-, Small- and-Medium-sized Enterprises business performance

¹⁹. Papineau, D. (2021). The disvalue of knowledge. Synthese, 198(6), 5311-5332.

²⁰. الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم ،(2014) إدارة المعرفة ، دار المعرفة ببغداد.

²¹. السلمي ، علي ، (2001) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار عرب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة.

²². Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. Journal of the Academy of Marketing Science, 48, 630-648.

²³. Susskind, L., & Kim, A. (2022). Building local capacity to adapt to climate change. Climate Policy, 22(5), 593-606.

الدراسات السابقة

دراسة (السعادي والسوداني، 2021) ²⁴	الباحث والسنة
دور تطوير رأس المال البشري في إدارة الأزمات	عنوان الدراسة
يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور تطوير رأس المال البشري في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف اشارات التبيه المبكر، التأهب ، احتواء الضرر ، النشاط ، والتعلم).	هدف الدراسة
(110) من اعضاء مجلس النواب العراقي.	مجتمع الدراسة
الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
الأستبانة.	اداه جمع البيانات
أثبتت النتائج وجود علاقة أرتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين تطوير رأس المال البشري وإدارة الأزمات.	النتائج

(أسماء يوسف ، 2020) ²⁵	الباحث والسنة
أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسة	عنوان الدراسة
التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.	هدف الدراسة
(60) عاملً من مؤسسة تيسكوبا لنسيج الغطية بالقرار.	مجتمع الدراسة
وصفي تحليلي.	منهج الدراسة
الأستبانة.	اداه جمع البيانات
و جد أثر ذو دلالة أحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي والعلاقة أيجابية قوية.	النتائج
(إبراهيم، هاشم محمد هاشم حسن، و عبد العليم، محمد محمود. 2022) ²⁶	الباحث والسنة
أثر رأس المال البشري على الأداء الإستراتيجي- دراسة ميدانية في وزارة الطيران المدني المصرية	عنوان الدراسة
تحديد أثر رأس المال البشري على الأداء الإستراتيجي في الوزارة.	هدف الدراسة
موظفي في الإدارة المركزية للقسم المالي، الموارد البشرية، الجودة والتنفيذ في الوزارة(234) أستبيان.	مجتمع الدراسة
وصفي تحليلي.	منهج الدراسة
الأستبانة.	اداه جمع البيانات
وجود علاقة أيجابية ذات دلالة أحصائية بين رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي.	النتائج

العنسي، محمد علي، والنجمي، مراد محمد، 2019 ²⁷	الباحث والسنة
أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في شركات النقال بالجمهورية اليمنية.	عنوان الدراسة
تحديد أبعاد رأس المال البشري وأثرها في الأداء المنظمي .	هدف الدراسة
موظفوأربع شركات للهاتف النقال في اليمن عينة مكونة من (327) موظفً من جميع المستويات الإدارية.	مجتمع الدراسة
وصفي تحليلي.	منهج الدراسة
الأستبانة.	اداه جمع البيانات
وجود أثر أحصائي لرأس المال البشري في الأداء المنظمي، مع أولوية بعد المرفة كأقوى الأبعاد تأثيراً	النتائج

²⁴. Susskind, L., & Kim, A. (2022). Building local capacity to adapt to climate change. Climate Policy, 22(5), 593-606.

²⁵. Susskind, L., & Kim, A. (2022). Building local capacity to adapt to climate change. Climate Policy, 22(5), 593-606.

²⁶. Susskind, L., & Kim, A. (2022). Building local capacity to adapt to climate change. Climate Policy, 22(5), 593-606.

²⁷. Susskind, L., & Kim, A. (2022). Building local capacity to adapt to climate change. Climate Policy, 22(5), 593-606.

المبحث الثالث: الجانب العملي

مقدمة:

يُعد هذا المحور من الدراسة هو الجانب العملي والتطبيقي الذي يتضمن تحليل البيانات المنقاة من الأستبانة التي وُزعت على عينة قوامها 117 فرداً من مجتمع الدراسة. يهدف هذا التحليل إلى توصيف الخصائص العامة للأفراد المشاركين، وتقديم قاعدة بيانات إحصائية تسهم في تفسير العلاقات اللاحقة بين متغيرات الدراسة وتقسيم نتائجها بصورة أكثر دقة وواقعية.

أولاً: السمات الشخصية لأفراد العينة

يعرض الجدول (1) السمات الشخصية للمبحوثين، موزعة وفقاً لنوع الاجتماعي، الفئة العمرية، والتحصيل الدراسي، مع بيان التكرارات والنسب المئوية لكل فئة.

الجدول (1): السمات الشخصية لعينة البحث (N = 117)

السمة	المجموع	الفئة	النكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	ذكر	114	97%
	أنثى	أنثى	3	3%
	المجموع		117	100%
العمر	25 سنة فأقل		16	14%
	26-35 سنة		42	36%
	36-45 سنة		34	29%
	46-55 سنة		15	13%
	56 سنة فأكثر		10	9%
	المجموع		117	100%
التحصيل الدراسي	دكتوراه		2	2%
	ماجستير		3	3%
	دبلوم عالي		3	3%
	بكالوريوس		84	72%
	أخرى (دبلوم أو إعدادية فأقل)		25	21%
	المجموع		117	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالأعتماد على مخرجات SPSS

يتضمن الجدول (1) :

- النوع الاجتماعي: يتبيّن من نتائج الجدول أن الذكور يمثلون النسبة الساحقة من أفراد العينة بنسبة بلغت 97.4%， أي ما يعادل 114 فرداً، في حين لم تتجاوز نسبة الإناث 2.6%， أي ما يعادل 3 أفراد فقط. يعكس هذا التوزيع وجود هيمنة واضحة للذكور في بيئة العمل التي أجريت فيها الدراسة، وهو ما قد يُعزى إلى طبيعة الوظائف في هذه المؤسسة، التي تتطلب صفات أو مهام ميدانية أو تنظيمية يغلب عليها الطابع الذكري.
- الفئة العمرية: تشير البيانات إلى أن الفئة العمرية 35 - 26 سنة تمثل النسبة الأكبر ضمن العينة، حيث بلغت 35.9% (42 فرداً)، تليها فئة 45 - 36 سنة بنسبة 29.1% (34 فرداً)، مما يدل على أن الشريحة الغالبة من العاملين تقع ضمن الفئة العمرية المتوسطة، والتي غالباً ما تكون في ذروة الأداء المهني والإداري. أما الفئات الأصغر سنًا (25 سنة فأقل) فقد بلغت 13.7% (16 فرداً)، في حين بلغت نسبة من هم في سن 55 - 46 سنة حوالي 12.8% (15 فرداً)، وتبقى فئة 56 سنة فأكثر الأقل تمثيلاً بنسبة 8.5% (10 أفراد). يعكس هذا التوزيع مزيجاً من الكوادر الشابة والخبرة المتراكمة، مع ميل نحو فئات العمر المنتجة والفعالة إدارياً.

- التحصيل الدراسي: يتضح أن حملة شهادة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة 71.8%， ما يعادل 84 فرداً، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة على الكفاءات الأكاديمية من حملة الشهادات الجامعية الأولية. في حين أن نسبة حملة شهادات البكالوريوس، الماجستير، والدكتوراه مجتمعة بلغت 6.9% (8 أفراد)، وهو تمثل محدود نسبياً للمؤهلات العليا. أما فئة "آخر"، التي تشمل الدبلوم أو الإعدادية فأقل، فقد شكلت 21.4% (25 فرداً)، ما يشير إلى وجود نسبة ملحوظة من الكوادر الفنية أو الإدارية من لم يحصلوا على تعليم جامعي متقدم، وهو أمر متوقع في بعض التخصصات التنفيذية أو التقنية.

ثانياً: اختبار الثبات

لضمان موثوقية أداة القياس ودقة نتائج الدراسة، تم إجراء اختبار الثبات باستخدام معامل (Cronbach's Alpha)، وهو مؤشر إحصائي يقيس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس التي تستهدف نفس البعد المفاهيمي. يُعد هذا المؤشر من الأدوات الأساسية في البحث الكمي للتحقق من ثبات البيانات، حيث تتراوح قيمته بين 0 و1، وكلما اقتربت القيمة من 1 دل ذلك على مستوى أعلى من الثبات. بوجه عام، تعتبر القيمة المقبولة لمعامل كرونباخ هي 0.70 فما فوق، ويفضل في البحث الاجتماعية والإدارية أن تتجاوز هذه العتبة لضمان مصداقية النتائج. في هذه الدراسة، تم تطبيق اختبار الثبات على فقرات كل من متغير الثقافة التنظيمية ومتغير رأس المال البشري، إضافة إلى المقياس الكلي، كما هو موضح في الجدول (2):

الجدول (2) قيم الثبات لمقاييس الدراسة باستخدام Cronbach's Alpha

المتغيرات والمقياس	المقياس الكلي	رأس المال البشري	الثقافة التنظيمية	قيمة الثبات(α)	عدد الفقرات
				0.846	16
				0.804	16
				0.918	32

المصدر من أعداد الباحثة بالأعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع معاملات الثبات تجاوزت القيمة المعيارية المقبولة (0.70)، حيث حقق مقياس الثقافة التنظيمية معاملاً قدره 0.804، ومقياس رأس المال البشري بلغ 0.846، في حين سجل المقياس الكلي قيمة مرتفعة بلغت 0.918، مما يدل على وجود ثبات قوي واتساق داخلي مرتفع لأداة الاستبانة، ويعزز من صلاحية استخدامها في قياس المتغيرات قيد الدراسة بشكل علمي وموثوق.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تُعد معرفة نمط توزيع البيانات خطوة أساسية في اختيار الاختبارات الإحصائية الملائمة، إذ تعتمد صلاحية تطبيق الأساليب المعلمية (Parametric Tests) على مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. ولغرض فحص هذا التوزيع، تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test)، الذي يستخدم للتحقق مما إذا كانت البيانات تتحرف عن التوزيع الطبيعي أم لا.

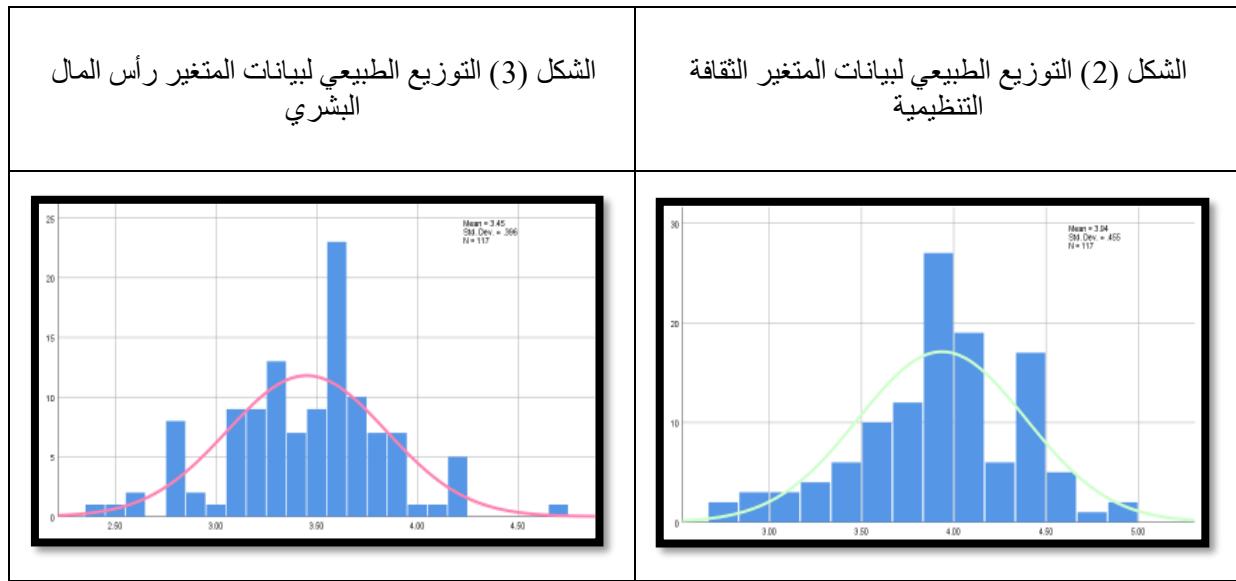
وقد أُجري الاختبار على متغيري الدراسة الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري لعينة مكونة من 117 فرداً، كما هو موضح في الجدول (3). أظهرت النتائج أن قيمة معنوية الاختبار (Sig.) لكل من المتغيرين كانت أكبر من مستوى الدالة الإحصائية المقبول وهو 0.05، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باستخدام Kolmogorov-Smirnov

المتغير	إحصائية الاختبار	عدد المفردات	قيمة Sig.
الثقافة التنظيمية	0.088	117	0.076
رأس المال البشري	0.092	117	0.061

المصدر: من أعداد الباحثة بالأعتماد على مخرجات SPSS

تعزز هذه النتائج إمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل العلاقة بين المتغيرات، وذلك لأنها تتحقق نمط التوزيع الطبيعي. وتنظر الأشكال البيانية (2) و(3) أن شكل توزيع البيانات يوضح اتباعها للتوزيع الطبيعي.



المصدر: من اعداد الباحثة بالأعتماد على مخرجات SPSS

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يركز هذا الجزء من الدراسة على التحليل الوصفي لفهم خصائص بيانات متغيري الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري. ويُستخدم لذلك الوسط الحسابي والأنحراف المعياري لقياس الاتجاه العام والتباين في إجابات العينة. يوضح التحليل مستوى الالتفاق بين المشاركين ومدى تشتت آرائهم.

الجدول (4) التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد / المتغير	ت
1	%10.72	0.430	4.011	الاتنماء التنظيمي	1
3	%11.72	0.460	3.924	التركيز على النتائج	2
4	%12.11	0.470	3.880	الابتكار والمخاطر	3
2	%11.45	0.450	3.930	التمكين والمشاركة	4
الأول	%11.56	0.455	3.936	الثقافة التنظيمية	
1	%10.04	0.370	3.687	المعرفة	1
3	%11.95	0.400	3.348	المهارات	2
2	%11.06	0.390	3.525	الخبرة	3
4	%12.96	0.420	3.240	القدرات	4
الثاني	%11.48	0.396	3.450	رأس المال البشري	

المصدر: من اعداد الباحثة بالأعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول (4) يتبيّن أن متغير الثقافة التنظيمية في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/المنطقة الوسطى قد حقق وسطاً حسابياً قدره 3.936، مما يشير إلى توافر مرتفع لهذا المتغير داخل بيئة العمل. أما الانحراف المعياري فبلغ 0.455، ما يدل على تشتت منخفض في آراء العينة. كما سجل معامل الاختلاف 11.56%， وهو ما يعكس درجة جيدة من التجانس في أستجابات الأفراد. وبذلك احتل هذا المتغير الترتيب الأول بين متغيرات الدراسة. وتعكس هذه النتائج أن العاملين في الشركة يدركون بدرجة جيدة وجود ثقافة تنظيمية واضحة تقوم على قيم

الأنتماء، والتمكين، والتركيز على النتائج، وهو ما يهتم بيئه مشجعة على الالتزام التنظيمي والانخراط الفعال في العمل. وفيما يلي تحليل أبعاد هذا المتغير:

- الانتماء التنظيمي: حقق هذا البعد أعلى وسط حسابي بلغ 4.011، مما يدل على توافر مرتفع جداً للشعور بالانتماء لدى العاملين. وكان الانحراف المعياري 0.430، مبيناً إلى تشتت منخفض، في حين سجل معياراً معاً 10.72%، وهو ما يعكس تجانساً كبيراً في استجابات العينة، ليأتي في الترتيب الأول. ويشير ذلك إلى أن الموظفين يشعرون بأرتباط عميق بالمؤسسة، مما يعزز ولاءهم واستعدادهم للعمل بروح الفريق، وهو مؤشر على وجود بيئه تنظيمية مستقرة وداعمة.
- التمكين والمشاركة: سجل وسطاً حسابياً قدره 3.930، مما يدل على توافر مرتفع لهذا البعد. أما الانحراف المعياري فبلغ 0.450، ومعامل الاختلاف 11.45%، مما يدل على تجانس مقبول، ليأتي في الترتيب الثاني. وتعكس هذه النتائج اهتمام الإدارة بتمكين الموظفين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، وهو ما يسهم في رفع مستويات المسؤولية والثقة التنظيمية.
- التركيز على النتائج: حصل على وسط حسابي قدره 3.924، مع انحراف معياري 0.460، ومعامل اختلاف 11.72%， مشيراً إلى توافر جيد وتجانس معتدل، ليأتي في الترتيب الثالث. ويشير هذا البعد إلى أن الشركة تولي أهمية لتحقيق النتائج والأنجازات، مما ينعكس على أداء الموظفين من خلال تحديد الأهداف بوضوح ومتابعة التنفيذ.
- الابتكار والمخاطرة: جاء بوسط حسابي 3.880، وانحراف معياري 0.470، ومعامل اختلاف 12.11%， مما يشير إلى توافر مرتفع نسبياً مع تجانس مقبول، ليحتل الترتيب الرابع. ويدل هذا على أن ثقافة الابتكار والمبادرة بالمخاطر متوفرة إلى حد ما، إلا أن هناك مجالاً لتعزيز التشجيع على الأبداع وأتخاذ قرارات جريئة مدرستة في العمل.
- بلغ الوسط الحسابي الكلي لمتغير رأس المال البشري في الشركة الكهربائية/المنطقة الوسطى 3.450، مما يشير إلى توافر معتدل يميل إلى الارتفاع في هذا الجانب. أما الانحراف المعياري فكان 0.396، ومعامل الاختلاف 11.48%， مما يعكس درجة جيدة من التجانس النسبي في الاستجابات. وقد جاء المتغير في الترتيب الثاني بين متغيري الدراسة. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تمتلك قاعدة معقولة من رأس المال البشري من حيث المعرفة والمهارات والخبرة، إلا أن هناك حاجة إلى استثمار أكبر في تنمية القدرات لضمان استدامة الأداء المؤسسي.
- وفيما يلي تحليل لهذه الأبعاد:
- المعرفة: سجل أعلى وسط حسابي بين الأبعاد بلغ 3.687، مع انحراف معياري 0.370، ومعامل اختلاف 10.04%， مما يدل على توافر مرتفع جداً وتجانس كبير، ليحتل الترتيب الأول. ويشير ذلك إلى أن العاملين يمتلكون مستوى معرفياً جيداً في مجالات عملهم، وهو ما يعد ركيزة أساسية لتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار.
- الخبرة: جاء بوسط حسابي 3.525، وانحراف معياري 0.390، ومعامل اختلاف 11.06%， مما يعكس توافراً جيداً مع تجانس مستقر، ليأتي في الترتيب الثاني. وتوضح النتائج أن الخبرات التراكمية للعاملين تشكل أحد مصادر القوة في المؤسسة، إلا أن نقل المعرفة بين الأجيال والخبرات يمثل تحدياً يجب تعزيزه إدارياً.
- المهارات: حصل على وسط حسابي 3.348، وانحراف معياري 0.400، ومعامل اختلاف 11.95%， مما يشير إلى توافر متوسط مع تباين نسبي، ليأتي في الترتيب الثالث. ويعكس ذلك الحاجة إلى تحسين المهارات العملية والفنية من خلال برامج تدريب وتطوير مهني مستمر، بما يدعم فعالية الموظف في تنفيذ المهام اليومية.
- القدرات: جاء بأدنى وسط حسابي بين الأبعاد بلغ 3.240، مع انحراف معياري 0.420، ومعامل اختلاف 12.96%， مما يدل على توافر أقل وتباين نسبي أكبر، ليحتل الترتيب الرابع. ويشير إلى وجود تفاوت في القدرات الفردية بين العاملين، مما يتطلب تدخلاً إدارياً لإعادة التوزيع الأمثل للمهام، وبناء القدرات التنظيمية بشكل منهج.

خامساً: اختبار الفرضيات البحثية

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة أرتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري.

بین الجدول (6) وجود علاقه ارتباط موجبة قوية بین متغير الثقافة التنظيمية ومتغير رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط Pearson (0.683)، وهي قيمة مرتفعة تعكس وجود علاقه ارتباط قوية. وبما أن قيمة احتمالية الخطأ (Sig.) بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن العلاقة تُعد دالة إحصائياً. وبناءً عليه، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

وتترعرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقه ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بین الانتماء التنظيمي ورأس المال البشري.

يشير الجدول إلى أن قيمة الارتباط بين الانتماء التنظيمي ورأس المال البشري بلغت 0.408، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقه ارتباط موجبة متوسطة القوة. ومع تحقق شرط الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000)، يمكن قبول هذه الفرضية. يدل ذلك على أن شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة يسهم بشكل معتدل في تنمية رأس المال البشري، من خلال رفع الالتزام وتراكم المعرفة والسلوكيات التنظيمية الأيجابية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقه ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بین التركيز على النتائج ورأس المال البشري.

بلغت قيمة الارتباط 0.495، وهي تشير إلى وجود علاقه ارتباط موجبة وقوية نسبياً. ومع تحقق الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000)، تُعد العلاقة معنوية، مما يتيح قبول الفرضية. يؤكد ذلك أن تركيز المؤسسة على تحقيق النتائج وتحفيز الأنجاز يرتبط بشكل مباشر بتحفيز الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق الأهداف المؤسسية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقه ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بین الابتكار والمخاطرة ورأس المال البشري.

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ 0.602، وهو ما يشير إلى علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عالية. (Sig. = 0.000) وبذلك تُقبل هذه الفرضية الفرعية. تعكس هذه النتيجة أهمية توفير بيئة تشجع الابتكار واتخاذ المبادرات، حيث إن تبني المخاطرة المحسوبة يؤدي إلى رفع مستوى المعرفة والخبرة والتجربة لدى العاملين، مما يعزز من رأس المال البشري.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقه ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بین التمكين والمشاركة ورأس المال البشري.

تشير قيمة الارتباط إلى 0.551، وهي علاقة موجبة قوية نسبياً، كما أن قيمة Sig. = 0.000 تؤكد دلالتها الإحصائية. وعليه، تُقبل هذه الفرضية. تؤكد هذه العلاقة أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ومنحهم صلاحيات أوسع يسهم في تنمية رأس المال البشري، من خلال تعزيز الثقة وتنمية القدرات الذاتية والمهنية.

الجدول (6) العلاقة بین أبعاد متغير الثقافة التنظيمية ومتغير رأس المال البشري

قيمة احتمالية الخطأ	عدد المفردات	قيمة الارتباط	البعد أو المتغير	ت
0.000	117	0.408	الانتماء التنظيمي	1
0.000	117	0.495	التركيز على النتائج	2
0.000	117	0.602	الابتكار والمخاطرة	3
0.000	117	0.551	التمكين والمشاركة	4
0.000	117	0.683	الثقافة التنظيمية	

المصدر: من اعداد الباحثة بالأعتماد على مخرجات SPSS

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري.

من الجدول (7)، يتضح أن قيمة الحد الثابت (α) بلغت 1.111، وهي أقل قيمة تمثل الحد الأدنى المتوقع لرأس المال البشري في حال غياب تأثير الثقافة التنظيمية. أما الميل الحدي (β) فقد بلغ 0.594، مما يدل على وجود تأثير طردي ومتزايد للثقافة التنظيمية على رأس المال البشري، بمعنى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية تؤدي إلى زيادة في رأس المال البشري بمقدار 0.594 وحدة. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة 0.467، مما يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر 46.7% من التباين الحاصل في رأس المال البشري. كما أظهر اختبار F قيمة مرتفعة بلغت 100.721 عند مستوى معنوية 0.000، مما يعزز من قوة النموذج الإحصائي ودلاته. وبناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

وتتبثق عنها الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية بين الانتماء التنظيمي ورأس المال البشري. يتضح أن الحد الثابت بلغ 2.299، في حين كان الميل الحدي $0.300 (\beta)$ ، مما يدل على وجود تأثير طردي متوسط للانتماء التنظيمي في تنمية رأس المال البشري. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة 0.167، مما يشير إلى أن الانتماء التنظيمي يفسر 16.7% من التباين في رأس المال البشري. وبلغ اختبار F قيمة 22.980 معنوية 0.000، مما يدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية بين التركيز على النتائج ورأس المال البشري. أظهر النموذج أن قيمة الحد الثابت بلغت 2.074، بينما كانت قيمة $0.344 (\beta)$ ، مما يعكس وجود تأثير طردي واضح لهذا البعد. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.245، أي أن التركيز على النتائج يفسر 24.5% من التغيير في رأس المال البشري. وبلغت قيمة $F = 37.373$ عند $Sig. = 0.000$ ، مما يبرر قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية بين الابتكار والمخاطرة ورأس المال البشري. من الجدول نلاحظ أن الحد الثابت بلغ 2.203، بينما كان معامل التأثير $0.339 (\beta)$ ، مما يدل على وجود تأثير طردي قوي نسبياً. وقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.363$ ، أي أن هذا البعد يفسر 36.3% من التباين في رأس المال البشري. وبلغ اختبار $F = 65.531$ ، وهو ذو دلالة معنوية عالية ($Sig. = 0.000$). وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية بين التمكين والمشاركة ورأس المال البشري. بلغت قيمة الحد الثابت في هذا النموذج 1.940، في حين كانت قيمة الميل الحدي $0.376 (\beta)$ ، مما يشير إلى تأثير طردي متوسط يميل إلى القوة. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.303$ ، وهو ما يعني أن التمكين والمشاركة يفسران 30.3% من التباين في رأس المال البشري. وبلغت قيمة $F = 50.095$ عند $Sig. = 0.000$. مما يؤكد قوة النموذج ودلالته الإحصائية. وبالتالي، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول (7) علاقة تأثير الثقافة التنظيمية وأبعادها في رأس المال البشري

ال變	المتغير	α	B	t (β)	t اختبار	t معنوية (β)	معامل التحديد R^2	اختبار F	F معنوية
1	الانتماء التنظيمي	2.299	0.300	4.794	0.000	$0.167 (\beta)$	0.300	22.980	0.000
2	التركيز على النتائج	2.074	0.344	6.113	0.000	$0.245 (\beta)$	0.344	37.373	0.000
3	الابتكار والمخاطرة	2.203	0.339	8.095	0.000	$0.339 (\beta)$	0.339	65.531	0.000
4	التمكين والمشاركة	1.940	0.376	7.078	0.000	$0.376 (\beta)$	0.376	50.095	0.000
	الثقافة التنظيمية	1.111	0.594	10.036	0.000	$0.467 (\beta)$	0.467	100.721	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالأعتماد على مخرجات SPSS

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يتضح أن الثقافة التنظيمية تشكل عنصراً مركزياً في بيئة العمل، حيث يدرك العاملون وجود منظومة قيم واضحة تدعم الالتزام والانتماء، وهو ما يعزز الاستقرار الوظيفي والتكامل التنظيمي.
2. يتمتع العاملون في الشركة بمستوى معرفي جيد في مجالات تخصصهم، ما يشير إلى جاهزية معرفية يمكن البناء عليها في تطوير الأداء المؤسسي.
3. الخبرات المترافقية تمثل مصدر قوة للمنظمة، وهو ما يشير إلى نسخ وظيفي قابل للأستثمار من خلال برامج توجيه وتدريب داخلي.
4. ظهر نتائج التمكين والمشاركة توجهاً إدارياً نحو إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، ما يسهم في ترسير الثقة والمسؤولية التنظيمية.
5. على الرغم من وجود ثقافة تنظيمية إيجابية، إلا أن بعد الابتكار والمخاطرة جاء في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى ضعف في تشجيع التجريب والتفكير الإبداعي.

5. يُظهر رأس المال البشري تراجعاً نسبياً مقارنة بالثقافة التنظيمية، خصوصاً في بُعد القدرات، مما يدل على وجود فجوة في التوظيف الفعال للمهارات الكامنة لدى الأفراد.
6. المهارات المهنية والتطبيقية ليست بالمستوى المأمول، ما ينعكس على كفاءة التنفيذ في موقع العمل، ويؤثر على مرونة الأداء المؤسسي.
7. تقواطع القدرات بين العاملين قد يؤدي إلى خلل في توزيع المهام، وزيادة العبء على ذوي الكفاءات المرتفعة، مما يستوجب إعادة تقييم شاملة للمهام والتوصيفات الوظيفية.
8. يتضح من اختبار الارتباط إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري، سواء على مستوى المتغير الكلي أو أبعاده الفرعية، مما يعني أن ارتفاع مستويات الثقافة التنظيمية داخل الشركة يُرافقه تحسن ملحوظ في عناصر رأس المال البشري. وأظهرت العلاقات أن أبعاد الثقافة التنظيمية، خصوصاً الابتكار والتمكين والتركيز على النتائج، ترتبط بشكل وثيق ببناء المعرفة وتطوير المهارات وتعزيز القدرات. هذا يعكس وعياً تنظيمياً عالماً بأن القيم والممارسات الثقافية ليست مجرد مبادئ داخلية، بل أدوات إستراتيجية مؤثرة في تطوير رأس المال البشري.
9. تبين من اختبار التأثير وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري، حيث تبين أن الثقافة التنظيمية تفسر نسبة مهمة من التباين في رأس المال البشري داخل الشركة. وأظهرت جميع الأبعاد الفرعية للثقافة التنظيمية تأثيراً طردياً مباشراً، بدرجات مقاومة، في تنمية المعرفة والمهارات والخبرة والقدرات لدى العاملين. ويؤكد ذلك أن الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية فعالة لا يسهم فقط في ضبط السلوكيات داخل المنظمة، بل يُعد ركيزة لتحسين جودة المورد البشري وتعزيز استدامة أدائه.

ثانياً: التوصيات

- تعزيز الأستقادة من القيم التنظيمية القائمة وتوسيع نطاق تطبيقها عبر المبادرات المؤسسية والإرشاد المهني.
- اعتماد المعرفة المؤسسية كأصل إستراتيجي من خلال إنشاء قواعد بيانات معرفية وتوثيق الخبرات العملية.
- الاستثمار في تمكين الموظفين وزيادة مشاركتهم في صنع القرار، مع ربط ذلك بمؤشرات الأداء التحفيزية.
- توجيه جهود التطوير الإداري نحو استثمار الخبرات المكتسبة من كبار الموظفين عبر برامج التوجيه الوظيفي ونقل المعرفة.
- ضرورة إعادة النظر في بيئة العمل لتكون أكثر تحفيزاً على الابتكار والمبادرة، من خلال تخصيص وقت وموارد لتجريب الأفكار وتقدير المخاطرة.
- تنفيذ برامج تطوير فردية تُعالج الفروقات في القدرات بين العاملين، بما يضمن توازن الأداء وتحقيق العدالة في توزيع الجهد.
- تكثيف البرامج التدريبية المهاريه العملية، خصوصاً في الأقسام التشغيلية التي تتطلب أداءً تطبيقياً مباشراً.
- ربط تقييم الأداء والترقيات بمدى تطور المهارات والقدرات لدى الموظف، لتشجيع الاستثمار الذاتي في الكفاءة.
- يتطلب من الإدارة تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة من خلال استدامة قيم الابتكار والتمكين، والتوسيع في ممارسات تشجيع الابتكار، لما لذلك من أثر مباشر في تشجيع المهارات والخبرات وتحفيز العاملين على تطوير أنفسهم بشكل مستمر.
- يتطلب من الإدارة العليا بترجمة مكونات الثقافة التنظيمية إلى ممارسات تنفيذية واضحة ضمن السياسات التدريبية، والتطويرية، وإعادة تصميم الوظائف، بحيث تكون الثقافة التنظيمية مصدراً فاعلاً لتجهيز إستراتيجيات تنمية رأس المال البشري وتحقيق التفوق التنافسي.

المصادر

- الجبوري ، حسني (2010) التخطيط الاستراتيجي في التعليم تخطيط معاصر في عالم متعدد ، الدار العربية للعلوم ناشرون ، لبنان .
- السعادي، صلاح حسن مالح، والسوداني، علي موات، (2021)، "دور تطوير رأس المال البشري في إدارة الازمات "، بحث منشور، مجلة ابحاث ميسان، المجلد 17، العدد 34.
- السعدي، يعرب عدنان ومعارج، هديل سعدون، 2017، تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات ادارته، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد 101، 178-202.

4. السلمي ، علي ، (2001) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة.
5. الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم ،(2014) إدارة المعرفة ، دار المغرب بغداد.
6. الساعدي والسوداني ،(2021). دور تطوير رأس المال البشري في إدارة الأزمات.
7. إبراهيم، يوسف أسماء. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة: دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغطية والقلاع – القرارة غردية. مجلة العلوم الإدارية والمالية, 4(3), 32-57.
8. العنسي، محمد علي؛ & النشمي، مراد محمد. (2019). أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية, 25(1), 71-101.
9. إبراهيم، هاشم محمد هاشم حسن & عبد العليم، محمد محمود. (2022). أثر رأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي – دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 13(1), 380-421.
10. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment." *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
11. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview Press.
12. Barney, J. B. (1986). "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
13. Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
14. Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630-648.
15. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
16. Dae-Bong, Human 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.
17. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Books.
18. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
19. Edmondson, A. (1999). "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
20. Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 31(4), 449-467.
21. Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). "Relations between organizational culture, identity and image." *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365.
22. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
23. Kucharčíková, A., Tokarčíková, E., & Blašková, M. (2015). Human capital management–aspect of the human capital efficiency in university education. *Procedia-social and behavioral sciences*, 177, 48-60.
24. Kuzminov, Y., Sorokin, P., & Froumin, I. (2019). Generic and specific skills as components of human capital: New challenges for education theory and practice. *Форсайт*, 13(2 (eng)), 19-41.

25. Lenihan, H., McGuirk, H., & Murphy, K. R. (2019). Driving innovation: Public policy and human capital. *Research policy*, 48(9), 103791.
26. Marvel, M. R., Davis, J. L., & Sproul, C. R. (2016). Human capital and entrepreneurship research: A critical review and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 599-626.
27. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). "Culture as social control: Corporations, cults, and commitment." *Research in Organizational Behavior*, 18, 157–200.
28. O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
29. Papineau, D. (2021). The disvalue of knowledge. *Synthese*, 198(6), 5311-5332.
30. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
31. Ruggeri, G. C., & Yu, W. (2023). *On the Dimensions of Human Capital : An Analytic Framework*.
32. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
33. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
34. Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation." *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
35. Susskind, L., & Kim, A. (2022). Building local capacity to adapt to climate change. *Climate Policy*, 22(5), 593-606.
36. Tjahjadi et al., 2020 Human capital readiness and global market orientation in Indonesian Micro-, Small- and-Medium-sized Enterprises business performance.

Organizational Culture and its Impact on Human Capital: An Analytical Study at the General Company for Electric power Production/Central Region

Assistant Lecturer Ruaa Naseer Hammoud Abdul-Majid

²⁸roaanaseer@uomustansiriyah.edu.iq

Abstract

Organizational culture plays a significant role in developing human capital in organizations. It can be argued that organizational culture is the foundation upon which an organization's success is built. Organizational culture is one of the most important factors that directly and indirectly influence organizational performance, particularly with regard to human capital development. The values and beliefs that prevail within an organization form the framework that guides individual behavior, influences their motivation and incentives, and supports the development of their skills and capabilities. This research aims to explore how organizational culture contributes to enhancing human capital, both in terms of knowledge and skills, as well as organizational loyalty, innovation, and continuous learning. Literature indicates that organizations with a flexible and stimulating organizational culture provide greater opportunities for organizational learning and encourage responsibility and initiative, which enhances the development of human capital as one of the organization's most important strategic assets).

Organizational culture also plays a key role in fostering employee loyalty and motivating employees to achieve excellence, which in turn positively impacts their individual and collective performance. Several studies have indicated that a supportive organizational culture fosters a climate of trust and cooperation and provides a safe environment for learning and experimentation, which contributes to building human capital capable of innovation and adapting to change. Furthermore, the various dimensions of organizational culture, such as performance culture, empowerment, and participation culture, play a pivotal role in attracting, developing, and retaining human talent within the organization. It becomes clear that the relationship between organizational culture and human capital is not a one-way street, but rather a reciprocal one, whereby human capital, in turn, contributes to shaping organizational culture by embodying shared values and implementing positive practices. The researcher recommends integrating organizational culture strategies into human resource development plans to ensure sustainable institutional performance and enhance organizations' competitiveness in the contemporary work environment.

Keywords: organizational culture, human capital, Organizational success, the General company for electrical power/ central region, retaining human talent within the organization, fostering job loyalty.

²⁸The researcher is an assistant lecturer in the Department of Business Administration, College of Administration and Economics, Al-Mustansirya University