

الثقافة التنظيمية وتأثيرها في رأس المال البشري

بحث تحليلي في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ المنطقة الوسطى

م . م . رؤى نصير حمود عبد المجيد¹
roaanaseer@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في تطوير رأس المال البشري في المنظمات، ويمكن القول إن الثقافة التنظيمية الأساس 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 الإطار الذي يُوجّه سلوك الأفراد، ويؤثر في دافعيتهم وتحفيزهم، ويدعم تنمية مهاراتهم وقدراتهم. يهدف هذا البحث إلى استكشاف الكيفية التي تساهم من خلالها الثقافة التنظيمية في تعزيز رأس المال البشري، سواء على صعيد المعرفة والمهارات وكذلك على صعيد الولاء التنظيمي والابتكار والتعلم المستمر. وتشير الأدبيات إلى أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية مرنة ومحفزة، تتيح فرصاً أكبر للتعليم التنظيمي، وتشجع على تحمل المسؤولية والمبادرة، مما يعزز من تطوير رأس المال البشري بوصفه أحد أهم الأصول الاستراتيجية للمنظمة.

كما ويبرز 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، وتوفر بيئة آمنة للتعليم والتجريب، والتي تساهم 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 والأحفاظ بالكفاءات البشرية داخل المنظمة. ويتضح أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري ليست علاقة أحادية الاتجاه، بل هي علاقة تبادلية، حيث يساهم رأس المال البشري بدوره في تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال تجسيد القيم المشتركة وتطبيق الممارسات الإيجابية. ويوصي الباحث بضرورة أدمج إستراتيجيات الثقافة التنظيمية ضمن خطط تنمية الموارد البشرية، لضمان استدامة الأداء المؤسسي ورفع القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة العمل المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، النجاح التنظيمي، الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية / المنطقة الوسطى K، الأحفاظ 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، والمعتقدات، والفرضيات، التي يتشاركها أعضاء المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر في الطريقة التي يُنظر بها إلى العمل وكيفية تنفيذه.

وفي هذا السياق، ينظر إلى رأس المال البشري باعتباره أحد الأصول الإستراتيجية الأكثر 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 تفاعلاً عشوائياً، بل هو علاقة ديناميكية تقوم على التأثير المتبادل بينهما. فالثقافة التنظيمية الداعمة للتعليم، والتمكين، والابتكار تُحفّز تطوير رأس المال البشري وتعزز مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وفي المقابل، أن توفر رأس مال بشري مبدع ومؤهل يساهم في ترسيخ قيم تنظيمية إيجابية تدفع نحو بيئة عمل مرنة ومتجددة.

¹ الباحثة: مدرس مساعد في قسم إدارة الأعمال – كلية الإدارة واقتصاد/ الجامعة المستنصرية. م. وحدة الأنظمة الدراسية.

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

مشكلة البحث

تمثلت مشكلة الدراسة في دور الثقافة التنظيمية في تطوير رأس المال البشري، بالرغم من إدراك العديد من المؤسسات لأهمية رأس المال البشري كعامل حاسم ومهم 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، والإبداع، والانتماء 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)، وتفرع 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. ماهي أهمية الثقافة التنظيمية في تطوير رأس المال البشري؟
4. ماهي العلاقة بين دور الثقافة التنظيمية في تطوير رأس المال البشري؟

أهمية البحث

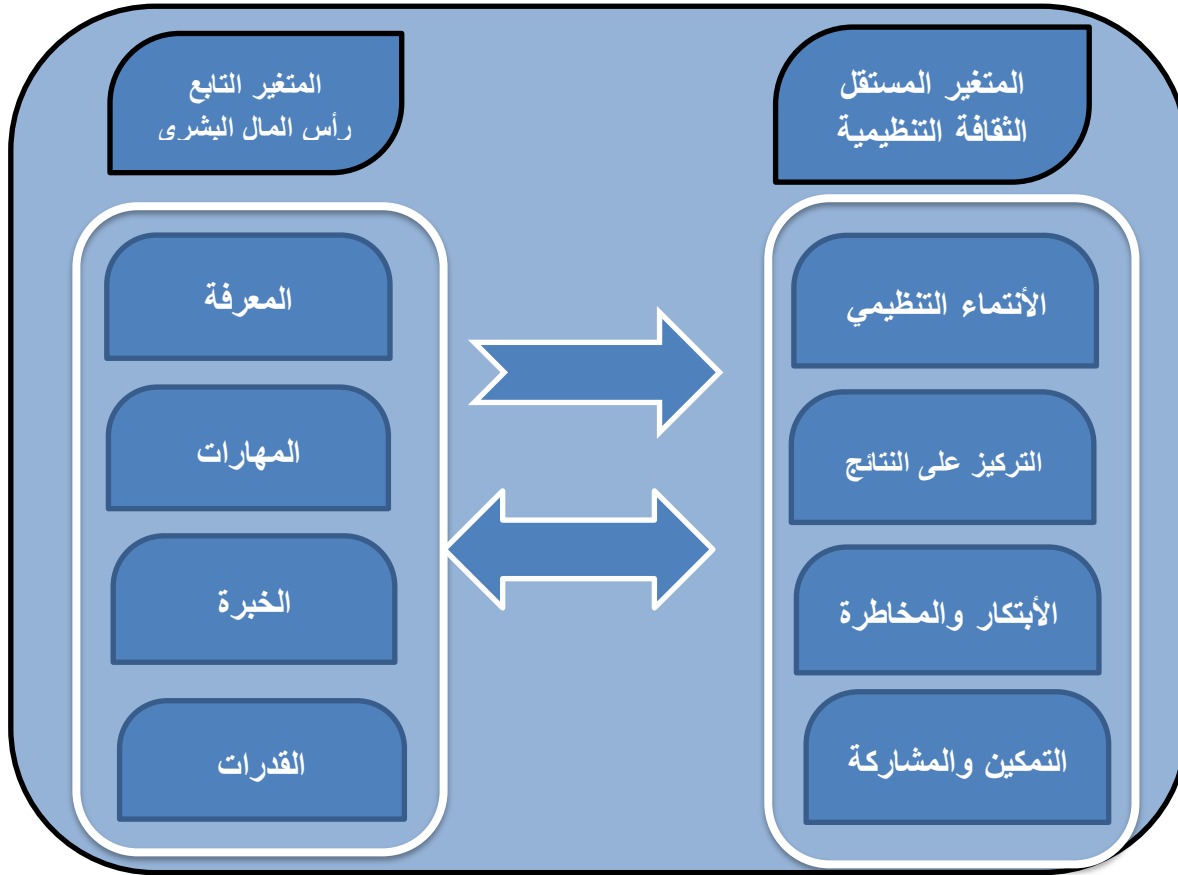
بينما تزخر الأدبيات الأجنبية بتطبيق البحوث في هذا المجال، لا تزال الدراسات العربية محدودة، مما يجعل هذا البحث ذا أهمية علمية لتعزيز الإنتاج المعرفي المحلي وتقديم توصيات قابلة للتطبيق في سياقنا التنظيمي و الثقافي العربي فيما يلي عرضاً لأهمية "تأثير دور الثقافة التنظيمية في تطوير رأس المال البشري" تمت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

1. تسليط الضوء على الدور الغير ملموس للثقافة التنظيمية في صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية .
2. تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري .
3. المساهمة في تطوير السياسات المؤسسية التي تدعم أستدامة الموارد البشرية .
4. توفير إطار تطبيقي ونظري للقيادات 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 الثقافية التنظيمية وتطوير رأس المال البشري من خلال دراسة تأثير بيئة الأعمال الثقافية على التعلم المستمر والنمو المهني.
4. أستكشاف مدى التأثير للممارسات الثقافية التنظيمية في تمكين الموظفين وتعزيز مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
5. أقترح توصيات إستراتيجية لتوظيف الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري وأستثماره بشكل مستدام.

شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من أعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات

فرضيات البحث

تمت صياغة فرضيات الدراسة بشكل يتوافق مع توجهات الدراسة من خلال قياس علاقة الارتباط واختبار علاقة دور الثقافة التنظيمية في تطوير رأس المال البشري وبهدف الأجوبة عن التساؤلات تم وضع مجموعة من الفرضيات والتي تتبلور في الآتي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري، وقد أُنبتت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي ورأس المال البشري .
 - ب- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على النتائج ورأس المال البشري .
 - ت- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والمخاطرة ورأس المال البشري .
 - ث- توجد علاقة ارتباط 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 أُنبتت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي ورأس المال البشري .
- ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التركيز على النتائج ورأس المال البشري .
- ت- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية 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 وُزعت على عينة قوامها 117 فرداً من مجتمع الدراسة. **المبحث الأول المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية**

مفاهيم الثقافة التنظيمية

1. Schein, E. H. (2010). ²منظومة من القيم والمعتقدات التي يتشاركها أعضاء المنظمة الواحدة، والتي تُوجّه سلوكيات الأفراد وتفسيراتهم للأحداث.

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

3. Barney, J. B. (1991). ⁴

ثقافة نادرة، متماسكة داخلياً، يصعب تقليدها، وهي تُمثل مورداً إستراتيجياً يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

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

كما تعرفت الباحثة الثقافة التنظيمية: هي هوية الشركة لتحقيق ميزة تنافسية في مجال عملها والقدرة على التكيف مع التغيرات الخاصة 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 عاملاً إستراتيجياً حاسماً في إستثمار قدرات الأفراد لتحقيق الأهداف المؤسسية. ويعد من المواضيع 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. الاحتفاظ بالمواهب وتعزيز الجذب

تشكل الثقافة التنظيمية الإيجابية بيئة عمل جاذبة، مما يساعد في إستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. أن بيئة العمل التي تدعم الأبداع، والتفكير، والتوازن، 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 تُساهم 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 مواءمة 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 الموضوعية .

أبعاد الثقافة التنظيمية (Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011).⁶

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، وتُمنح علاقات الثقة والتفاهم اهتماماً واضحاً ، يُشجع القادة على تبني أدوار إرشادية أكثر من الأدوار الرقابية، مما يُعزز الالتزام والولاء الوظيفي. إن هذه الثقافة تهتم بشكل كبير في خفض معدل دوران 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)

يعبّر 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، يُشجّع الموظفون على الأداء العالي، وتُربط المكافآت بالحصول على النتائج الموضوعية. وتُعتبر المقاييس الكمية أداة رئيسية في التقييم، حيث يتم تدريب العاملين على التفكير التحليلي وأخذ قرارات فعالة. أن التركيز على النتائج قد ينشئ بيئة تنافسية، إلا أنه يتطلب توازناً مع أبعاد أخرى لضمان الحفاظ على العلاقات الداخلية و القيم 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 إستعداد المنظمة على تبني الأفكار الجديدة، أي التشجيع على التفكير الابتكاري، والمخاطرة المُنظمة. في مثل هذه الثقافات، يُنظر إلى الفشل كفرصة أمام المنظمة للتعلم لا كعقوبة. إن القادة بدورهم يشجعون على العمل في بيئة آمنة للتجريب، مما يُحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة. إن مثل هذه الثقافات تُعدّ بالغة الأهمية في بيئات العمل سريعة التغير مثل الخدمات الرقمية والتكنولوجيا . كما أنها ترتبط بقوة بالقدرة على التكيف، والاستجابة الفعالة للفرص 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 بأستقلالية . 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. ويُعد هذا البعد 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 المعارف والخبرات والقدرات التي يمتلكونها الأفراد العاملين داخل المنظمة. ويتأثر هذا المفهوم بعدد من النظريات، من أبرزها نظرية رأس المال البشري التي تؤكد على ضرورة أستثمار المؤسسات في تنمية مهارات موظفيها، ويُعتبر رأس المال البشري قوة دافعة للتميز والأبداع في الأداء داخل بيئة العمل، حيث تُمكن إستراتيجيات إدارته الفعالة المنظمات من أستقطاب الكفاءات الأستثنائية والأحتفاظ بها، وتعزيز ثقافة الأداء العالي، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة.

أولاً: مفهوم رأس المال البشري

إن 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 تمكنهم من توليد الدخل وتحقيق منافع تعود عليهم، وعلى مؤسساتهم، وعلى المجتمع بأكمله. أن هذا التوجه يتماشى مع تعريف منظمة التعاون

⁶. 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 وينمونها على مدار حياتهم. وتعتبر القدرات الفطرية أحد الأسس التي تحدد قدرة الفرد على تعلم واكتساب المهارات (Ruggeri & Yu, 2023 : 3).⁸ والتي تشكل القوى العاملة المتميزة بالتفكير الابداعي مصدراً جوهرياً من مصادر المنظمة (السوداني، 2021 : 28).⁹

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

يُعد رأس المال البشري عاملاً أساسياً وجوهرياً 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 عند تناولهم لهذا الموضوع، إلا أن هذا التركيز لا يغطي بالضرورة كل جوانب رأس المال البشري (Lenihan et al., 2019 : 1).¹⁰

أضافة الى 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 (السعيد ومعارض، 2017 : 48)¹² إلى أبرزها فيما يلي:

- 1- تحليل دور الفرد في العملية التنظيمية وقياس مدى مساهمتهم في إنشاء القيمة داخل المؤسسة.
- 2- إبراز 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 القدرات ذات الأثر في ريادة الأعمال. وقد أمتدت نظرية رأس المال البشري لتتضمن عناصر إضافية خارج أطارها التقليدي مثل الحكم الرشيد والرؤية المستقبلية واتخاذ القرار الإستراتيجية (Marvel et al., 2016 : 615).¹³

ووفقاً 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 يُستخدم في سياقات محددة ويُلاحظ أن رأس المال البشري العام، نظراً لطابعه المعرفي المتنوع، قد يكون أكثر فائدة لأصحاب المشاريع الاجتماعية، خصوصاً في ضوء تنوع 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. الساعدي 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. 202-178، العدد 101، المجلد (23)، السعيد، يعرب عنان ومعارض، هديل سعدون، 2017، تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات ادارته، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (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) ¹⁶ (15) و(الجبوري، 2010 : 17) ¹⁷، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- 1- وفقاً لـ (Crawford, 1991)، يتمتع رأس المال البشري بخصائص منها التوسع 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- تُعتبر 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 ¹⁸ (Tjahjadi et al., 2020)، 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 الفعلي للمعرفة داخل المنظمات، إلا أن هذا الأمر ظل في مرحلة التعقيد. فالنتائج التي تثبت كيف تسهم 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 القدرة 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 التفوق 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 ²² (Becker & Jaakkola, 2020 : 630).

4- القدرات

أن مفهوم القدرات برز مع بدايات الألفية الجديدة، ويقصد به الأماكن الذهنية والمهنية التي تتيح للعاملين التعلم المستمر وتطبيق المعارف 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 البنى التحتية. وتعود 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 متجدد، 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 المغرب بغداد.

²¹. السلمي، علي، (2001) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب 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

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

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

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

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 المنتقاة 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 تساهم في تفسير العلاقات اللاحقة بين متغيرات الدراسة وتفسير نتائجها بصورة أكثر دقة وواقعية.

أولاً: السمات الشخصية لأفراد العينة

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

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

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

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (1) :

- النوع الاجتماعي: يتبين من نتائج الجدول أن الذكور يمثلون النسبة الساقطة 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 الذكوري.
- الفئة العمرية: تشير البيانات إلى أن الفئة العمرية 26 – 35 سنة تمثل النسبة الأكبر ضمن العينة، حيث بلغت 35.9% (42 فرداً)، تليها فئة 36 – 45 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 سناً (25 سنة فأقل) فقد بلغت 13.7% (16 فرداً)، في حين بلغت نسبة من هم في سن 46 – 55 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 الدبلوم العالي، الماجستير، والدكتوراه مجتمعة بلغت 6.9% (8 أفراد)، وهو تمثيل محدود نسبياً للمؤهلات العليا. أما فئة "أخرى"، التي تشمل الدبلوم أو الإعدادية فأقل، فقد شكلت 21.4% (25 فرداً)، ما يشير إلى وجود نسبة ملحوظة من الكوادر الفنية أو الإدارية ممن 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 البحوث الكمية للتحقق من ثبات البيانات، حيث تتراوح قيمته بين 0 و 1، وكلما اقتربت القيمة من 1 دلّ ذلك على مستوى أعلى من الثبات. بوجه عام، تُعتبر القيمة المقبولة لمعامل كرونباخ هي 0.70 فما فوق، ويُفضل في البحوث 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 والمقاييس	عدد الفقرات	قيمة الثبات (α)
الثقافة التنظيمية	16	0.804
رأس المال البشري	16	0.846
المقياس الكلي	32	0.918

المصدر من أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع معاملات الثبات تجاوزت القيمة المعيارية المقبولة (0.70)، حيث حقق مقياس الثقافة التنظيمية معامل 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، ويُعزز من صلاحية استخدامها في قياس المتغيرات قيد الدراسة بشكل علمي وموثوق.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

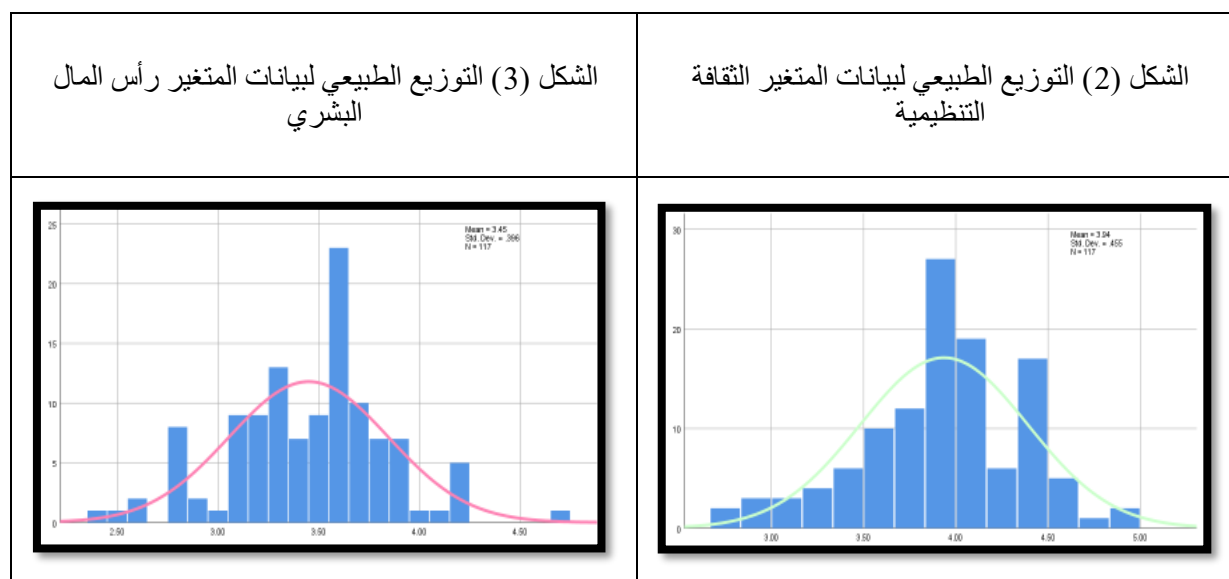
تُعد معرفة نمط توزيع البيانات خطوة أساسية في اختيار الاختبارات الإحصائية الملائمة، إذ تعتمد صلاحية تطبيق الأساليب المعلمية (Parametric Tests) على مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. ولغرض فحص هذا التوزيع، تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test)، الذي يُستخدم للتحقق مما إذا كانت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

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



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد 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. ويستخدم لذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس الاتجاه العام والتباين في إجابات العينة. يوضح التحليل مستوى الاتفاق بين المشاركين ومدى تشتت آرائهم.

الجدول (4) التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة

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

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول (4) يتبين 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 استجابات 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

الانتماء، والتمكين، والتركيز على النتائج، وهو ما يهيئ بيئة مشجعة على الالتزام التنظيمي والأنخراط الفعّال في العمل. وفيما يلي تحليل أبعاد هذا المتغير:

- الانتماء التنظيمي: حقق هذا البعد أعلى وسط حسابي بلغ 4.011، مما يدل على توافر مرتفع جدًا للشعور بالانتماء لدى العاملين. وكان الانحراف المعياري 0.430، مشيرًا إلى تشتت منخفض، في حين سجل معامل الاختلاف 10.72%، وهو ما يعكس تجانسًا كبيرًا في استجابات العينة، ليأتي في الترتيب الأول. ويشير ذلك إلى أن الموظفين يشعرون بأرتباط عميق بالمؤسسة، ما يعزز ولائهم واستعدادهم للعمل بروح الفريق، وهو مؤشر على وجود بيئة تنظيمية مستقرة وداعمة.
- التمكين والمشاركة: سجل وسطًا حسابيًا 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 يساهم 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%، مشيرًا 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 نسبيًا مع تجانس مقبول، ليحتل الترتيب الرابع. ويدل هذا على أن ثقافة الابتكار والمبادرة بالمخاطرة متوفرة إلى حد ما، إلا أن هناك مجالًا لتعزيز التشجيع على الأبداع واتخاذ قرارات جريئة مدروسة في العمل.
- بلغ الوسط الحسابي الكلي لمتغير رأس المال البشري في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ المنطقة الوسطى 3.450، ما 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%، ما يدل على توافر مرتفع جدًا وتجانس كبير، ليحتل الترتيب الأول. ويشير ذلك إلى أن العاملين يمتلكون مستوى معرفيًا جيدًا في مجالات عملهم، وهو ما يُعد 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 توافرًا جيدًا 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 تحديًا يجب تعزيزه إداريًا.
- 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 تدخلًا إداريًا لإعادة التوزيع الأمثل للمهام، وبناء القدرات التنظيمية بشكل ممنهج.

خامسًا: اختبار الفرضيات البحثية

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

يبين الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.683 (Pearson)، وهي قيمة مرتفعة تعكس وجود علاقة 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. وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي ورأس المال البشري. يشير الجدول إلى أن قيمة الارتباط بين الانتماء التنظيمي ورأس المال البشري بلغت 0.408 ، وهي قيمة تُشير إلى وجود علاقة 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 الإيجابية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على النتائج ورأس المال البشري. بلغت قيمة الارتباط 0.495 ، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبياً. ومع تحقق الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000)، تُعد العلاقة معنوية، ما 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 علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والمخاطرة ورأس المال البشري. أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ 0.602 ، وهو ما يُشير 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 علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين 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 والمهارية.

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

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

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد 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 تُفسر 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 ودلالته. وبناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

وتنبثق 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 (β)، 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 بمعنوية 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 $\beta = 0.344$ ، 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 التغير في رأس المال البشري. وبلغت قيمة $F = 37.373$ عند $\text{Sig.} = 0.000$ ، 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 $\beta = 0.339$ ، 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 ($\text{Sig.} = 0.000$) 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 (β)، 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 $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يؤكد قوة النموذج ودلالته الإحصائية. وبالتالي، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

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

ت	المتغير	α	B	t (β) اختبار	t معنوية (β)	معامل التحديد R^2	F اختبار	F معنوية
1	الانتماء التنظيمي	2.299	0.300	4.794	0.000	0.167	22.980	0.000
2	التركيز على النتائج	2.074	0.344	6.113	0.000	0.245	37.373	0.000
3	الابتكار والمخاطرة	2.203	0.339	8.095	0.000	0.363	65.531	0.000
4	التمكين والمشاركة	1.940	0.376	7.078	0.000	0.303	50.095	0.000
	الثقافة التنظيمية	1.111	0.594	10.036	0.000	0.467	100.721	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد 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، مما يشير إلى جاهزية معرفية يمكن البناء عليها في تطوير الأداء المؤسسي.
3. الخبرات المتراكمة تمثل مصدر قوة للمنظمة، وهو ما يشير إلى نضج وظيفي قابل للاستثمار من خلال برامج توجيه وتدريب داخلي.
4. تُظهر نتائج التمكين والمشاركة توجهاً إدارياً نحو إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، مما يساهم في ترسيخ الثقة والمسؤولية التنظيمية.
5. على الرغم من وجود ثقافة تنظيمية إيجابية، إلا أن بُعد 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 مواقع العمل، ويؤثر على مرونة الأداء المؤسسي.
7. تفاوت 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 عاماً بأن القيم والممارسات الثقافية ليست مجرد مبادئ داخلية، بل أدوات إستراتيجية مؤثرة في تطوير رأس المال البشري.
9. تبين من اختبار التأثير وجود علاقة سببية 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 متفاوتة، في تنمية المعرفة والمهارات والخبرة والقدرات لدى العاملين. ويؤكد ذلك أن الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية فعّالة لا يسهم فقط في ضبط السلوكيات داخل المنظمة، بل يُعد ركيزة لتحسين جودة المورد البشري وتعزيز استدامة أدائه.

ثانياً: التوصيات

1. تعزيز الاستفادة من القيم التنظيمية القائمة وتوسيع نطاق تطبيقها عبر المبادرات المؤسسية والإرشاد المهني.
2. اعتماد المعرفة المؤسسية كأصل إستراتيجي من خلال إنشاء قواعد بيانات معرفية وتوثيق الخبرات العملية.
3. الاستمرار في تمكين الموظفين وزيادة مشاركتهم في صنع القرار، مع ربط ذلك بمؤشرات الأداء التحفيزية.
4. توجيه جهود التطوير الإداري نحو استثمار الخبرات المكتسبة من كبار الموظفين عبر برامج التوجيه الوظيفي ونقل المعرفة.
5. ضرورة إعادة النظر في بيئة العمل لتكون أكثر تحفيزاً على الابتكار والمبادرة، من خلال تخصيص وقت وموارد لتجريب الأفكار وتقبل المخاطرة.
6. تنفيذ برامج تطوير فردية تُعالج الفروقات في القدرات بين العاملين، بما يضمن توازن الأداء وتحقيق العدالة في توزيع الجهود.
7. تكثيف البرامج التدريبية المهارية العملية، خصوصاً في الأقسام التشغيلية التي تتطلب أداءً تطبيقياً مباشراً.
8. ربط تقييم الأداء والترقيات بمدى تطور المهارات والقدرات لدى الموظف، لتشجيع الاستثمار الذاتي في الكفاءة.
9. يتطلب من الإدارة تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة من خلال استدامة قيم الانتماء والتمكين، والتوسع في ممارسات تشجيع الابتكار، لما لذلك من أثر مباشر في تنشيط المهارات والخبرات وتحفيز العاملين على تطوير أنفسهم بشكل مستمر.
10. 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 لتوجيه إستراتيجيات تنمية رأس المال البشري وتحقيق التفوق التنافسي.

المصادر

1. الجبوري، حسني (2010) التخطيط الاستراتيجي في التعليم تخطيط معاصر في عالم متجدد، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان.
2. الساعدي، صلاح حسن مالح، والسوداني، علي موات، (2021)، " دور تطوير رأس المال البشري في إدارة الازمات"، بحث منشور، مجلة ابحاث ميسان، المجلد 17، العدد 34.
3. السعيد، 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 الأغذية والقلاع – القرارة غرداية. 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-Mustansiriya University