



## مدى توافر ممكنات إدارة رأس المال البشري في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية

الاسم: تهاني عبد الله علي أشقر

جامعة الملك سعود

كلية إدارة الاعمال قسم الإدارة العامة

البريد الإلكتروني: [Tahani\\_ashgar@hotmail.com](mailto:Tahani_ashgar@hotmail.com)

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مدى توافر ممكنات إدارة رأس المال البشري في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، حيث تم استعراض عدة محاور رئيسية من هذه الممكنات، اشتملت على ممارسات القيادة والارتباط الوظيفي والوصول إلى المعرفة والاستخدام الأمثل للقوى العاملة والتعلم التنظيمي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، من أجل وصف الوضع الراهن لممكنات إدارة رأس المال البشري لدى الأجهزة الحكومية السعودية المطبقة لإدارة رأس المال البشري. كما تم الاعتماد على الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتشكلت عينة الدراسة من ١٩ جهة حكومية مطبقة لإدارة رأس المال البشري بكافة المستويات الإدارية، كما بلغ حجم العينة النهائي للموظفين العاملين في القطاع العام بالمملكة، والمشاركين في الدراسة من هذه الجهات المستجيبة (٢٩٤) موظفًا. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توفر ممكنات إدارة رأس المال البشري في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة. ومن حيث ترتيب الأهمية النسبية لهذه الممكنات فقد جاءت كما يلي على الترتيب: ممارسات القيادة ثم التعلم التنظيمي (بدرجة مرتفعة)، الارتباط الوظيفي ثم الاستخدام الأمثل للقوى العاملة (بدرجة متوسطة)، وأخيرًا الوصول إلى المعرفة (بدرجة متوسطة تميل إلى الضعف). وقدمت الدراسة عددًا من التوصيات لتعزيز ممكنات إدارة رأس المال البشري في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ومن أهم هذه التوصيات ضرورة تعزيز كافة ممكنات إدارة رأس المال البشري في المنظمات العامة بالمملكة لتحقيق مستويات فوق المتوسطة، لما لها من أهمية في إيجاد بيئة عمل قادرة على إدارة رأس المال البشري بشكل أمثل. أيضا ضرورة تطوير القيادات بالشكل الذي يعزز من التواصل



المفتوح بينهم وبين رؤوسهم وتشجيعهم على الأخذ بمرئيات الموظفين بالشكل الذي يضمن مشاركتهم في صنع القرارات ووضع الاستراتيجيات.

### الكلمات المفتاحية:

ممكنات إدارة رأس المال البشري، منظمات القطاع العام، المملكة العربية السعودية

### Abstract

This study aims to identify the reality of the availability of human capital management drivers in public sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, where several main axes of these drivers were reviewed, including leadership practices, employee engagement, knowledge accessibility, the workforce optimization, and learning capacity. The descriptive approach was used, in order to describe the current status of human capital management drivers in Saudi government agencies. Questionnaires were used as the main tool for data collection. The study sample consisted of 19 government agencies implementing human capital management at all administrative levels. The final sample size for employees working in the public sector in the Kingdom, and participants in the study from these responding agencies, was (294) employees. The study revealed that, according to employees' perspectives, the overall availability of human capital management drivers in public sector organizations in Saudi Arabia was moderate. In terms of relative importance, the drivers were ranked as follows: leadership practices followed by learning capacity (at a high level), employee engagement followed by workforce optimization (at a moderate level), and finally, knowledge accessibility (at a moderate level leaning towards weakness). The study concludes with several recommendations to enhance human capital management drivers in government institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. One of the key recommendations is the imperative to enhance all human capital management drivers in public organizations to achieve above-average levels, given their significance in creating a work environment capable of optimizing human capital management. Additionally, there is a necessity to develop leadership in a manner that fosters open communication between leaders and



their subordinates, encouraging them to consider employees' perspectives in a way that ensures their participation in decision-making and strategy development.

### Keywords:

Human capital management drivers, Public sector organizations, Kingdom of Saudi Arabia

### ١. المقدمة

إن لكفاءة عمليات إدارة رأس المال البشري منطلق جوهري يُعنى بمدى وجود الممكّنات (Drivers) الداعمة لتحقيق إدارة رأس مال بشري مثلى. وتشير الأدبيات إلى مجموعة من الممكّنات التي تعزز من نشاط إدارة الموارد البشرية ولعل أهم من تناول جانب الممكّنات مع التركيز على عمليات إدارة رأس المال البشري هما الباحثين (2008) McMurrer و Bassi اللتان كان لهن السبق والريادة في وصف هذه الممكّنات ووضع مقياس علمي لها من خلال أبحاثهما المهمة بإدارة رأس المال البشري وتأثيرها على الأداء المؤسسي. توصلت الباحثتان إلى خمسة ممكّنات تسهم في دعم وتمكين عمليات إدارة رأس المال البشري وهي طبيعة ممارسات القيادة، مستوى الارتباط الوظيفي، إمكانية الوصول إلى المعرفة، والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من القوى العاملة، والتعلم التنظيمي.

ففي السياق الحالي للمنظمات، يتضح أن التحول الجوهري في ممارسات القيادة يكمن في تغيير دور القيادة العليا وفريق إدارة رأس المال البشري، وذلك من خلال توجيه عمليات القيادة بعيداً عن النهج التقليدي الذي يعتبر إدارة الموارد البشرية/رأس المال البشري مجرد وظيفة تكتيكية تحدث في قسم منعزل، إلى إدراك جديد يعتبر إدارة رأس المال البشري أمراً أساسياً لتحقيق استراتيجية المنظمة، ويعتبرها ضرورة أولوية ورئيسة لفريق القيادة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القيادة أن ترى في القوى العاملة عامل تمكين أساسي لأداء المنظمة، مع السعي إلى ربط المواهب بالأهداف التنظيمية واستخلاصها منها. وفي هذا السياق، يتعين أن تكون عمليات إدارة رأس المال البشري جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي للقيادة العليا.

كما تسعى المنظمات لتفعيل استراتيجيات متعددة لتحقيق الارتباط الوظيفي وتحقيق أداء أفضل. فمشاركة الموظفين أصبحت لا تقتصر على كونها مجرد مبادرة للموارد البشرية، بل هي عملية



مستمرة داخل المنظمة ككل. وإدارة الارتباط الوظيفي تشمل تحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل تشجع على التفاعل الإيجابي وتعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه العمل. ولتعزيز الارتباط الوظيفي يكون من الضروري فهم قدرات الموظفين وتطلعاتهم وتطوير مهاراتهم، لأن ذلك يساهم في جعل المنظمات أكثر إنتاجية (Azam et. al., 2019). كما أن نجاح أي منظمة في الوقت الراهن مدفوع أساساً بالمعرفة، وما يقرب من ٩٠٪ من المعرفة التنظيمية موجودة في أذهان الموظفين. لذا من الضروري تعزيز الوصول إلى المعرفة من خلال توفير وسائل وأساليب فعالة لتحصيل المعرفة وتبادلها داخل المنظمة، سواء كانت معلومات تقنية، خبرات سابقة، أو معرفة تنظيمية، الأمر الذي يعمل على تعزيز فرص تنمية رأس المال البشري، كما يسمح بتمكين المنظمات من زيادة أدائها وفعاليتها (Alnajdawi et. al., 2019). بالإضافة إلى ذلك، فإنه في الوقت الحالي الذي تُطالب فيه الحكومات بتخفيض التكاليف، تحتاج المنظمات، وخاصة العامة منها، إلى تطبيق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة، والذي يشير إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية من قبل العاملين في المؤسسة، ومن ثم تخفيض التكاليف التشغيلية. ويعتبر هذا المفهوم جزءاً من إدارة رأس المال البشري، حيث يسعى القادة والمديرون إلى توظيف الموظفين بطريقة تلبي احتياجات المؤسسة وتعزز أدائها العام (Ibidunni et al., 2016).

كما تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مركزياً في إيجاد منظمة موجهة نحو التعلم. ويوجد اهتمام كبير بمناقشة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على قدرة المنظمة على التعلم. وهناك ثقة بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تجعل الموظفين أكثر قيمة وأكثر قدرة على التعلم، وذلك من خلال تبادل المعرفة بينهم والتعلم من المنظمات الأخرى والعملاء ومراكز البحث، ومن خلال استكشاف الأفكار الابتكارية الجديدة. أي أن اكتساب موارد التعلم التنظيمي يأتي من المسارات المتعددة التي تتوافر داخل المنظمة وخارجها (Sun et al., 2020). وبناءً على إمكانات إدارة رأس المال البشري التي تم الإشارة إليها، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى محاولة الكشف عن مدى استيفاء المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية لهذه الممكّنات.

## ١,١ مشكلة الدراسة وأسئلتها

عادة ما تركز استراتيجية إدارة رأس المال البشري بالمنظمات على جوانب كالتوظيف، والاختيار، وتنمية المواهب، والتعويضات، والحوافز، والامتثال والاحتفاظ بالموظفين، إلا أن



هناك عدد من القوى الأخرى المؤثرة في صحة المؤسسة ورفاهية موظفيها ونجاحها والتي يتوجب التعامل معها عند تطوير استراتيجية الموارد البشرية. ومن هذه القوى ما يمكن المنظمات بشكل عام وإدارات الموارد البشرية على وجه التحديد من تطبيق إدارة رأس المال البشري واستراتيجياته بفاعلية.

وفي محاولة لتجويد ممارسات الموارد البشرية في القطاع العام، أشار تقرير منظمة الأمم المتحدة (٢٠٠٥) أن على إدارات الموارد البشرية في الأجهزة العامة، أن تجد الأشخاص الذين يتمتعون بالمهارات الحديثة، والسلوكيات، والاتجاهات المناسبة، كما أن عليها التأكد من أن ما يحصل عليه العاملون في القطاع العام من تعليم وتدريب ينعكس على أدائهم وممارساتهم، وأنهم قادرون على تطبيق ما تدربوا عليه وتعلموه من خلال إيجاد بيئة العمل التي تتمتع بالممكّنات والثقافة الإدارية اللازمين. كما أن على هذه الإدارات العمل على استغلال المهارات والقدرات المكتسبة لدى العاملين، وتعزيز الاستفادة من عمليات تطوير المهارات والقدرات وربطها باستراتيجية المنظمة ودعمها بعمليات إدارة المعرفة. لذلك ينصح بأن تقترن عمليات تطوير الموارد البشرية بترتيبات تنظيمية تُمكن وتسمح وتشجع الاستفادة من رأس المال البشري المكتسب وعملياته (United Nations, 2005).

ومع مثل هذه التوصيات، أصبحت الحكومات في كافة الدول تجتهد لتطوير العنصر البشري، إلا أنه كما يشير الكبيسي (٢٠١٨)، تعاني أغلب المنظمات الحكومية في الدول العربية من نقص في الطاقات البشرية المؤهلة لشغل المهن والوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية المستوى ودقيقة التخصص، كما تعاني في الوقت ذاته من تضخم أعداد العاملين من ذوي المؤهلات المتدنية. لذلك أصبحت هناك حاجة إلى تغيير الأنظمة الحالية في العديد من المنظمات الحكومية لتتمكن من الانطلاق نحو إدارة أكثر فاعلية للمورد البشري.

ومن أهم وسائل تطوير إدارة رأس المال البشري بالمنظمات بصفة عامة، ومنظمات القطاع العام بصفة خاصة، هو الاهتمام بممكّنات إدارة رأس المال البشري، وقد كان من أبرز ممكّنات إدارة رأس المال البشري التي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة، والتي كان لها التأثير الجوهري على عديد من الجوانب المتعلقة بالأداء التنظيمي، كل من ممارسات القيادة والارتباط الوظيفي والوصول إلى المعرفة والتعلم التنظيمي والاستخدام الأمثل للقوى العاملة. وبالرغم من أهمية هذه الممكّنات ودورها الجوهري في تطوير إدارة رأس المال البشري بالمنظمات، إلا أن منظمات



القطاع العام بصفة خاصة، تبين أنها تعاني من القصور في هذه الممكّنات، وهو الأمر الذي انعكس سلبيًا على تطوير إدارة رأس المال البشري بها، وهو الأمر الذي حفّز هذه الدراسة نحو التعرف على واقع ممارسة وتوافر هذه الممكّنات بمنظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

مما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في سؤالها الرئيسي وأسئلتها الفرعية كما يلي:

يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في:

ما مدى توافر ممكّنات إدارة رأس المال البشري في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي للبحث، مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى توافر ممارسات القيادة في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى توافر الارتباط الوظيفي في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى توافر الوصول إلى المعرفة في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى توافر الاستخدام الأمثل للقوى العاملة في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى توافر التعلم التنظيمي في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟

## ١,٢ أهمية الدراسة

١. من الناحية العلمية، تظهر أهمية الدراسة نتيجة لندرة الأدبيات التي تتناول ممكّنات إدارة رأس المال البشري في المنظمات السعودية بشكل عام والمنظمات الحكومية على وجه التحديد، والتي يمكن أن تتمخض عنها نماذج قابلة للتطبيق لتطوير وتوجيه عمليات إدارة رأس المال البشري واثراء المعرفة الإدارية في هذا الجانب.

٢. تسمح هذه الدراسة من الناحية العملية، بالتحرف على الفجوة في عمليات إدارة رأس المال البشري بمنظمات القطاع العام في المملكة، وذلك من خلال دراسة واقع توافر ممكّنات إدارة رأس المال البشري في عدد من هذه المنظمات.



٣. تسلط هذه الدراسة الضوء على جوانب القصور فيما يتعلق بإدارة رأس المال البشري بمنظمات القطاع العام في المملكة، وذلك من خلال تقصي الممكّنات الداعمة لتطبيق إدارة رأس المال البشري بهذه المنظمات، وتشكيل تغذية راجعة لصانعي القرار (القيادات الإدارية ومسؤولي القطاع العام بالمملكة) لتقويم واقع إدارة رأس المال البشري بهذه المنظمات، لاتخاذ إجراءات التحسين والتطوير اللازمة لهذه الممكّنات، ودعم توجه الدولة نحو تطوير موظفي القطاع العام.

### ١,٣ هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على واقع ممارسة وتوافر ممكّنات إدارة رأس المال البشري في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي للدراسة من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على واقع توافر ممارسات القيادة في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على واقع تحقق الارتباط الوظيفي في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على واقع إمكانية الوصول إلى المعرفة في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على واقع الاستخدام الأمثل للقوى العاملة في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على واقع ممارسة التعلم التنظيمي في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

### ٢. الإطار النظري والدراسات السابقة

#### ٢,١ مفهوم ممكّنات رأس المال البشري Human Capital Drivers

أشارت إحدى الدراسات إلى أن ممكّنات إدارة رأس المال البشري تشير إلى العوامل والظروف التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات في مجال إدارة وتنظيم مواردها البشرية، مثل ممارسات



القيادة الفعّالة، وتحفيز الارتباط الوظيفي، وتعزيز القدرة على الوصول إلى المعرفة الحيوية (Abutabenjeh et al., 2022).

وفي سياق إدارة رأس المال البشري، تعتبر الممكّنات هي العوامل التي تسهم في تحقيق تكامل فعّال بين الموارد البشرية وأهداف المؤسسة، مثل تطوير ممارسات القيادة المتقدمة وتحفيز التعلم التنظيمي (Bassi & McMurrer, 2007).

في حين أشارت دراسة أخرى إلى أن ممكّنات إدارة رأس المال البشري تُعرف على أنها مجموعة من العوامل والتقنيات التي تستخدمها المؤسسات لتعزيز كفاءة إدارتها للموارد البشرية، مثل استخدام أساليب متطورة لتطوير القيادة وتعزيز التعلم المستمر (Wadhwa, 2015).

من التعريفات السابقة، يمكن للباحثة أن تقدم تعريفاً لممكّنات إدارة رأس المال البشري، بأنها مجموعة من العوامل والسياسات والممارسات التي تسهم في تحسين استخدام وإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، من خلال تطبيق مبادئ فعّالة للقيادة، وتعزيز الارتباط الوظيفي، وتحسين الوصول إلى المعرفة، وتحقيق أقصى استفادة من القوى العاملة، وتعزيز عمليات التعلم التنظيمي، بهدف تعزيز الأداء العام وتحقيق الأهداف المؤسسية.

## ٢,٢ أبعاد ممكّنات إدارة رأس المال البشري

بحنت العديد من الدراسات في ممكّنات إدارة رأس المال البشري وأظهرت تنوعاً في هذه الممكّنات، إلا أن عددًا كبيراً من الدراسات (Abutabenjeh et al., 2022; Bassi & McMurrer, 2007; Cokely et al., 2007; Odhong, et al., 2014; Wadhwa, 2015) اتفق على اعتبار الممكّنات التي توصلت إليها الباحثتان Bassi و McMurrer أبرز ممكّنات إدارة رأس المال البشري ذات التأثير على عديد من الجوانب المتعلقة بالأداء التنظيمي وتشمل هذه الممكّنات كل من ممارسات القيادة والارتباط الوظيفي والوصول إلى المعرفة والتعلم التنظيمي والاستخدام الأمثل للقوى العاملة والتي يمكن تناولها بمزيد من التفصيل فيما يلي:

### ١. ممارسات القيادة Leadership Practices

تعتبر القيادة إحدى وظائف الإدارة الأساسية، وقد اكتسبت اهتماماً في كافة أنواع المنظمات بدءاً من الأعمال التجارية والمؤسسات غير الربحية إلى المنظمات الاجتماعية والحكومية. وعلى الرغم من أن القيادة الإدارية كانت منذ فترة طويلة موضع اهتمام، إلا أن البحث العلمي حول





القيادة بدأ في أوائل القرن التاسع عشر، حيث وجد الباحثون أن سلوكيات القيادة تمثل محددات مهمة للنجاح التنظيمي (Alnajdawi et al., 2019).

ويمكن اعتبار عمليات القيادة أولوية استراتيجية في المنظمات المعاصرة، فالقيادة تخلق رؤية وتوضح المناهج داخل وخارج المنظمة؛ كما تتكاتف القيادة مع الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن مجال القيادة لا يتمثل في كبار المديرين فقط، بل يجب تمكين كل موظف في نطاق عمله الخاص ليمارس دوره كقائد (Azam et al., 2020).

وتناولت العديد من الدراسات ممارسات القيادة وخلص العديد منها إلى أن القادة يضعون الاستراتيجيات، ويخلقون المهمة، ويعملون على بناء الثقافة التنظيمية، ويحفزون الموظفين. كما وجدت الدراسات أن القيادة يجب أن تكون نشطة وأن تركز على الجهد الجماعي من أجل تحقيق النتائج. ويقوم القادة مع الموظفين ببناء الجسور بين خطط العمل وسياق الأعمال (بيئة الأعمال) لتحقيق المنفعة. بشكل عام تعتبر ممارسات القيادة أولوية استراتيجية قصوى في المنظمات المعاصرة كون القيادة تعمل على تطوير رأس المال البشري واستغلال الكفاءات الأساسية وبناء قادة المستقبل (Azam et al., 2019).

إن التغيير الرئيس من حيث دور القيادة العليا وفريق قيادة رأس المال البشري هو توجيه عمليات القيادة من وجهة نظر تقليدية مفادها أن إدارة الموارد البشرية/رأس المال البشري هي وظيفة تكتيكية تحدث في قسم معزول، إلى إدراك أن إدارة رأس المال البشري أمر أساسي لتحقيق استراتيجية المنظمة وأنها ضرورة أولوية ورئيسة لفريق القيادة. كما أن على القيادة النظر إلى القوى العاملة كعامل تمكين أساسي لأداء المنظمة. وتحقيق الربط بين المواهب والأهداف التنظيمية واستخلاصها منها. كما ينبغي أن تكون عمليات إدارة رأس المال البشري جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي للقيادة العليا. يتفق الطائي وألو رذن (٢٠١٨) مع هذا الطرح حيث خلاصاً في دراستهما التي بحثت مدى إسهام القيادة الاستراتيجية في بناء وتطوير رأس المال البشري إلى وجود إسهامات للقيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري بالمنظمة. كما وجد (Abu-Rumman (2021) أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية على تنمية رأس المال البشري. ونظراً لتأثير القيادة على العديد من أبعاد رأس المال البشري، فإن تفعيل دور القيادة في إدارة رأس المال البشري من شأنه أن يقود ويمكّن الإدارة الفاعلة لرأس المال البشري.



تشير كل من Bassi & McMurrer (2008) إلى أن ممارسات القيادة تتضمن ما يلي:

- التواصل بين الشركاء والمديرين والموظفين بشكل منفتح وفاعل.
- تعاون الشركاء والمديرين مع الموظفين وتقديم المساهمات.
- التمتع بالمهارات الإدارية التي تساعد على التخلص من الحواجز.
- قيام القادة بتقديم التغذية الراجعة وتعزيز ثقة العاملين.
- الحرص على أن يكون للمنظمة رسالة واضحة ورؤية وقيم أساسية وأهداف وغايات واستراتيجية متكاملة مع إدارة رأس المال البشري.

من الواضح أن هناك أدلة قوية لدعم الرأي القائل بأن القيادة يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على تنمية رأس المال البشري. ومع ذلك، فإن الأدوار والمقاربات القيادية في المنظمات قد تواجه عددًا من التحديات منها اختلاف الأدوار القيادية في كونها مؤقتة بطبيعتها (على سبيل المثال على أساس التناوب) كما تجمع العديد من الأدوار العليا بين العديد من الوظائف كل منهم يحمل مستوى معين من المسؤولية القيادية مما قد يعوق الجهد المنظم لإدارة وتطوير رأس المال البشري (Abu-Rumman, 2021)

## ٢. الارتباط الوظيفي Employee Engagement

يعبر الارتباط الوظيفي عن مشاركة العاملين كموظفين يعملون بشغف ويشعرون بارتباط عميق بمؤسستهم. إنهم يقودون الابتكار ويدفعون المنظمة إلى الأمام، كما أن الارتباط الوظيفي يعبر عن مزيج من الالتزام حيث يفخر الموظفون بالعمل في مؤسساتهم ويمتلكون الحافز للمساعدة في تحقيق النجاح. فمشاركة الموظف تمثل مواءمة أقصى درجات الرضا الوظيفي مع الحد الأقصى من المساهمة الوظيفية (Sweem, 2009).

تُفعل المنظمات استراتيجيات متعددة لتحقيق الارتباط الوظيفي وخلق أداء أفضل. فمشاركة الموظفين ليست مجرد مبادرة للموارد البشرية، بل هي عملية مستمرة. ولتعزيز الارتباط الوظيفي يكون من الضروري فهم قدراتهم وتطلعاتهم وتطوير مهاراتهم لأن ذلك يسهم في جعل المنظمات أكثر إنتاجية (Azam et. al., 2019). وقد أوصى Aldakhil & Stewart (2010) في دراستهما التي تناولت القطاع العام السعودي بأهمية تعزيز شعور الموظفين بأهميتهم وإيلائهم المزيد من الاهتمام والتركيز على احتياجاتهم الفردية واهتماماتهم وأهداف



نموه المهني عند تصميم البرامج التدريبية. ويتفق مع هذه التوصية أيضاً العاتي (٢٠١٦) والذي درس بدوره أثر الحوافز والتدريب في تنمية رأس المال البشري في الجامعات الحكومية العراقية وأوصى بأن تولي الجامعات مزيداً من الأهمية لتنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم وكفاءتهم وأن تُحسّن الجامعات من المزايا والحوافز المقدمة للموظفين مع مراعاة رغبات الموظفين وقدرتهم على الأداء عند توزيع الأعمال.

وبشكل عام فإن الارتباط الوظيفي يشمل كل من القيمة الفردية والعمل المركز والدعم الشخصي، حيث يحتوي كل مكون من هذه المكونات الثلاثة على مكونات فرعية تحدد بشكل أكبر معنى الارتباط الوظيفي. فالقيمة الفردية تعبر عن شعور الموظفين بمزيد من المشاركة عندما يكونون قادرين على تقديم مساهمة فريدة، وتعزيز فرص التمكين، وإتاحة الفرص للنمو الشخصي. بينما العمل المركز يشعر الموظفين بمزيد من المشاركة عندما يكون لديهم اتجاه واضح، ومساءلة عن الأداء، وبيئة عمل فاعلة. أما الدعم الشخصي يُشعر الموظفين بمزيد من المشاركة عندما يعملون في بيئة آمنة وتعاونية؛ تؤكد البيئة الآمنة على أن الموظفين يثقون ببعضهم البعض وأنهم قادرون على حل النزاعات بسرعة عند ظهورها (Febriansyah, 2010). ويرتبط الارتباط الوظيفي كأحد ممكّنات رأس المال البشري في المنظمات بما يلي (School of Management Studies, n.d):

- مجالات المسؤولية الرئيسة: حيث يجب تصميم مجالات المسؤولية الرئيسة للفرد بما يتماشى مع تعليمه ومهاراته وخبراته وتجربته وأيضاً مجال اهتمامه. وبهذه الطريقة، لا يصبح العمل عبئاً عليه أبداً.
- الالتزام: يجب الاعتراف بالجهود المتميزة للموظفين حتى يشعروا بالحماس والعمل بجدية أكبر كما يجب مكافأة الموظفين ذوي الأداء الجيد وتقديرهم بشكل مناسب أمام الآخرين.
- الوقت: تضمن إدارة الوقت عدم إرهاق الموظف حيث يجب توزيع المسؤوليات بالاعتدال بين الموظفين.
- التقييم: يجب تقييم مشاركة الموظف من وقت لآخر من قبل الإدارة العليا.

### ٣. الوصول إلى المعرفة Knowledge Accessibility



يشهد النظام الاقتصادي تحولاً من التركيز على الموارد المادية إلى التركيز على المعرفة، مما دعا القادة للتركيز على الأساليب التي يمكن أن تخلق بها المنظمات مزيداً من الثروة والنمو الاقتصادي. من ضمن هذه الأساليب تبرز إدارة المعرفة ذات الارتباط الوثيق باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية الهادفة لتحقيق التميز في الأداء. فتطوير رأس المال البشري هو الطريقة المناسبة لاستثمار المعرفة. والمعرفة يمكن أن تكون مكوناً حاسماً لاستراتيجيات الأعمال لخلق قيمة للعملاء تتزامن مع القيم الاقتصادية في المنظمة. كما أن المنظمات يمكنها تحقيق كفاءة العمل من خلال دمج المعرفة في عمليات الأعمال وأيضاً في عوامل أخرى مثل الثقة، والتعاون، والعمل الجماعي، والإبداع. ويذكر أن الأفراد يتكيفون مع مهام العمل الروتينية، دون الكثير من الوعي، من خلال الاستفادة من معرفتهم الضمنية، كما أنهم يكتسبون المعرفة والمهارات الإضافية من خلال الخبرة والتعليم، والتعلم التنظيمي الذي يخلق بيئة عمل داعمة تؤدي إلى مشاركة المعرفة وتطبيقها (Azam et. Al., 2019).

قامت دراسة (Abualoush et al. (2018 بالتعرف على تأثير عمليات اكتساب وتوثيق المعرفة على رأس المال البشري، ووجدت تلك الدراسة أن هاتين العمليتين تؤثران بشكل إيجابي وكبير على رأس المال البشري. علاوة على ذلك، فإن عملية توثيق المعرفة توسطت بشكل إيجابي وكبير في العلاقة بين عملية اكتساب المعرفة وتنمية رأس المال البشري. ومن هذا يستنتج أن إدارة المعرفة تلعب دوراً رائداً في دورة التنمية، مما يمنح المنظمة قدرات كبيرة. فمشاركة المعرفة هي عملية تمكّن الموظفين من تبادل المعرفة مع بعضهم البعض، مما يؤدي إلى تطوير المعرفة والمهارات والقدرة لدى الموظفين.

من ناحية أخرى فإن إدارة المعرفة هي عملية تضمن توفر المعرفة بسهولة عند حاجة المنظمة لها. كما أن إدارة المعرفة هي الطريقة التي يمكن للمنظمات من خلالها استخراج المعلومات وجعلها قابلة للاستخدام وإدراجها بطريقة كافية لاسترجاعها عند الحاجة (Eze et al., 2008). إن نجاح أي منظمة مدفوع أساساً بالمعرفة. وأن ما يقرب من 90٪ من المعرفة التنظيمية موجودة في أذهان الموظفين. بالتالي، يصبح الوصول إلى المعرفة عملية حاسمة، لأنه يُمكن المنظمات من زيادة أدائها وفعاليتها من خلال توسيع وتعميق المعرفة التي في متناول الموظفين. ومن خلال ممارسات القيادة وعملية إدارة المعرفة وتوفير التقنيات اللازمة، فإنه يمكن تعزيز فرص تنمية رأس المال البشري (Alnajdawi et. al., 2019). ويعد اكتساب المعرفة من



مصادر خارجية أمرًا بالغ الأهمية لإعادة تشكيل المعرفة والقدرة، فعند إنشاء وتحسين مهارات جديدة في سياق العمل يكون اكتساب معرفة جديدة أمر لا غنى عنه (Abualoush, et. al., 2018).

#### ٤. الاستخدام الأمثل للقوى العاملة Workforce Optimization

تركز المنظمات الآن على إعادة التصميم التنظيمي وتركز بنشاط على تطوير نماذج تنظيمية جديدة، ويرتبط رأس المال البشري بشكل كبير بالتصميم المرن، والرؤية الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، وتعزيز الاستفادة من إمكانات الموظفين. بالإضافة إلى ذلك تسعى المنظمات جاهدة لتكون هياكل أكثر مرونة وتوجها نحو المستفيدين وتطويرها كتصاميم تنظيمية جديدة مع فرق عمل مرنة مترابطة، وتم تحديد ذلك النمط الجديد فيما يعرف بـ "شبكة الفرق" التي تتمتع بخصائص عالية من التمكين حيث يتوفر التدفق السريع للمعلومات وتوفر القادة الماهرين الذين يقومون بصياغة استراتيجيات الأعمال وتنفيذها (Azam et. al., 2019).

وفي الوقت الحالي الذي تُطالب فيه الحكومات بتخفيض التكاليف تحتاج المنظمات إلى تطبيق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة؛ وهو عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات التي تهدف إلى تحسين كفاءة الموظفين والمنظمة وخفض التكاليف التشغيلية من خلال استخدام البيانات. والهدف العام هو تحقيق النجاح التنظيمي. وهو بالتالي يدمج اعتبارات إدارة الأداء مع إدارة القوى العاملة ويلامس كل جانب من جوانب المنظمة بهدف تبسيط العمليات لكل إدارة وموظف لتحقيق أقصى قدر من النتائج مع تحقيق أقصى قدر من رضا الموظفين (Ibidunni et al., 2016).

يتألف الاستخدام الأمثل للقوى العاملة من حلول متكاملة تُمكن المنظمات من تحسين إنتاجية العمل، كما تمكّنها من تحديد فجوات الأداء، وتقديم تدريب هادف، واستشراف أعباء العمل بشكل فاعل، والعناية بالاحتفاظ بالموظفين، حيث يكمن نجاح كل منظمة في تطوير أنظمة مناسبة لأداء المهام بكفاءة وفاعلية. وتشمل مبادئ تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة جميع الأنشطة اللازمة للحفاظ على قوة عاملة منتجة من خلال تجويد إجراءات الأعمال والأنظمة وجعلها واضحة ومبسطة، بالإضافة إلى توفير ظروف وبيئة عمل جيدة وصحية، وتصميم نطاق واضح



للمسؤوليات والصلاحيات والمحاسبة، واتخاذ قرارات توظيف عقلانية ومدروسة (Balogun et al., 2015).

## ٥. التعلم التنظيمي Learning Capacity

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مركزيًا في إيجاد منظمة موجهة نحو التعلم. ويوجد اهتمام كبير بمناقشة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على هذه القدرة. وهناك ثقة بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تجعل الموظفين أكثر قيمة وأكثر قدرة على التعلم (López-Cabrales et al., 2011). ويمكن القول بأن المنظمة نفسها لا تمتلك التعلم التنظيمي، ولكن يمكنها اكتساب التعلم التنظيمي اعتمادًا على أعضاء المنظمة من خلال تبادل المعرفة والتعلم من المنظمات الأخرى والعملاء ومراكز البحث ومن خلال استكشاف الأفكار الابتكارية الجديدة. أي أن اكتساب موارد التعلم التنظيمي يأتي من المسارات المتعددة التي تتوافر داخل المنظمة وخارجها، ولكن المنظمة تلعب دورًا هامًا في تحقيق هذه القدرة (Sun et al., 2020). وقد جاءت دراسة خليفي وقوادرية (٢٠١٧) مؤكدة لهذه الفكرة حيث وجدت أن تنمية رأس المال البشري تساهم في إدارة المعرفة فهي تمكن اكتساب ونشر وتوزيع وتوليد وتطبيق المعرفة مما يعزز قدرة المنظمة على التعلم.

وفي سياق ممكّنات إدارة رأس المال البشري فإن التعلم التنظيمي يتضمن العناصر الفرعية التالية (School of Management Studies, n.d):

- **الابتكار:** حيث تولد أفكار جديدة حول طرق وممارسات العمل تتصف بالحدثة والأصالة والمنفعة للمنظمة. وعليه على المنظمات الترحيب بالأفكار الجديدة وتشجيع الموظفين على الخروج بأفكار مبتكرة قد تفيد المنظمة.
- **التدريب:** يجب أن تكون برامج التدريب عملية وذات صلة بطبيعة العمل ومصممة لصقل مهارات الموظفين في الجوانب المراد تطويرها. ويجب ألا يقتصر تصميم وحضور البرامج التدريبية على الحصول على الشهادات والنصاب التدريبي المطلوب فقط، بل يجب أن تصمم لتنفيذ الموظفين وتنعكس على صقل مهاراتهم وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية ذات العلاقة المباشرة بأعمالهم.
- **التطوير الوظيفي:** يهدف التطوير الوظيفي إلى إعداد الموظفين للارتقاء بمستوياتهم العلمية والعملية إلى المستوى الذي يمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية بكفاءة وبالشكل الذي يتيح لهم سبل



الارتقاء إلى الوظائف العليا في السلم الوظيفي. لذلك يجب أن يكون الموظفون على دراية بخطة نموهم وتطويرهم في المنظمة.

- **الدروس المستفادة:** يجب أن يتم تقييم عمليات التعلم من قبل الجميع في المنظمة بغرض تزويد الجهة المسؤولة عن إدارة التعلم بالمعلومات التي يمكن أن تزيد من فاعلية وكفاءة عمليات إدارة المعرفة والاستفادة من الخبرة التي اكتسبت.

### ٣. منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي، من أجل وصف الوضع الراهن لممكّنات إدارة رأس المال البشري لدى الأجهزة الحكومية السعودية المطبقة لإدارة رأس المال البشري. وقد تم الاعتماد على الأسلوب الكمي المبني على جمع المعلومات عن طريق الاستبيانات من عينة الدراسة وتحليل الاستجابات إحصائيًا.

### ٣,١ مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه المجموعة الكلية لمفردات الظاهرة المدروسة، ويتشكل المجتمع المستهدف في هذه الدراسة من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية والعاملين بها، وتحديدًا الجهات المطبقة لإدارة رأس المال البشري كمناسبة حديثة لإدارة الموارد البشرية وذلك بكافة المستويات الإدارية في القطاع العام. وللوصول إلى هذا المجتمع تم توظيف خاصية البحث في منصة "LinkedIn" للوصول إلى قائمة مكونة من ٣٢ جهة حكومية أطلقت على إدارة الموارد البشرية لديها اسم إدارة رأس المال البشري.

وقد تم استخدام العينة الهادفة للموظفين العاملين في تلك الجهات لتشمل كافة مجتمع الدراسة البالغ عدده (٣٢) جهة، وبلغت العينة الفعلية بناءً على الاستجابات الفعلية (١٩) جهة، تمثل (٥٩%) من إجمالي مجتمع الدراسة كما هو موضح في جدول (١). في حين بلغ عدد الموظفين العاملين في القطاع العام والمشاركين في الدراسة من هذه الجهات المستجيبة (٣١٩) موظفًا، منهم (٢٩٤) موظفًا كانت استجاباتهم قابلة للتحليل الإحصائي، بما يمثل (٩٢%) من إجمالي الاستبيانات المستلمة. ويقصد بالموظفين العاملين في القطاع العام كافة الموظفين من مختلف المستويات الوظيفية والأقسام الإدارية العاملين في أجهزة القطاع العام المطبقة لإدارة رأس المال



البشري ضمن عينة الدراسة فيما عدا الموظفين العاملين في إدارة رأس المال البشري (الموارد البشرية).

جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفق صفة الجهة الحكومية المطبقة لإدارة رأس المال البشري

النسبة المئوية	العينة	المجتمع	صفة الجهة
٦٠%	٣	٥	وزارة
٥٥%	٦	١١	هيئة
٦٧%	٢	٣	مؤسسة
٦٠%	٣	٥	صندوق
٥٠%	٢	٤	مركز
٧٥%	٣	٤	*أخرى
٥٩%	١٩	٣٢	الإجمالي

\*تمثل الجهات الأخرى عددًا من الجهات في القطاع الصحي وبرنامجًا تنفيذيًا من برامج رؤية ٢٠٣٠.

### ٢,٣ أداة الدراسة:

تم توظيف الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالدراسة، وتم الاستعانة في ذلك بالأداة التي صممتها الباحثتان (Bassi & McMurrer, 2008) لهذا الغرض كونها أداة معروفة ومقبولة، حيث سبق توظيفها في عدد من البحوث التي درست تأثير وجود ممكّنات إدارة رأس المال البشري على عدد من الجوانب التنظيمية مثل النجاح والأداء التنظيمي وذلك في عدد من منظمات القطاع العام والخاص (Al-Ganad et al., 2021; Ibidunni et al., 2016; Wadhwa, 2015; Odhong et al., 2014).

وقد تم التحقق من صدق محتوى الاستبانة، وقد اشتملت على (٦٩) فقرة مقسمة على خمسة محاور رئيسية، كالتالي:

- المحور الأول: ممارسات القيادة ويتضمن (١٥) فقرة موزعة على خمسة محاور فرعية.
- المحور الثاني: الارتباط الوظيفي ويتضمن (١٤) فقرة موزعة على أربعة محاور فرعية.
- المحور الثالث: الوصول إلى المعرفة ويتضمن (٩) فقرات موزعة على أربعة محاور فرعية.





- المحور الرابع: الاستخدام الأمثل للقوى العاملة ويتضمن (١٨) فقرة موزعة على خمسة محاور فرعية.
- المحور الخامس: التعلم التنظيمي ويتضمن (١٣) فقرة موزعة على خمسة محاور فرعية.

وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من الموظفين العاملين في القطاع العام عددهم (٢٠) فرداً من خارج عينة الدراسة، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، من خلال حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة من كل محور، وبين إجمالي إجابات العينة عن جميع فقرات المحور التابعة له العبارة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج جميعها موجبة وذات قيم مرتفعة ودالة إحصائية، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة صدق مرتفعة، وذلك كما يتضح من الجدول (٢).

جدول (٢) صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة

المحور	ممارسات القيادة	الارتباط الوظيفي	الوصول إلى المعرفة	الاستخدام الأمثل للقوى العاملة	التعلم التنظيمي	الإجمالي
ممارسات القيادة	١	**٠,٧٩٨	**٠,٨٠٢	**٠,٧٨٨	**٠,٨٤٤	**٠,٨١٩
الارتباط الوظيفي		١	**٠,٨٣٣	**٠,٧٩١	**٠,٨٤٢	**٠,٧٨٥
الوصول إلى المعرفة			١	**٠,٨٢٨	**٠,٧٩٩	**٠,٩٠١
الاستخدام الأمثل للقوى العاملة				١	**٠,٨٥٧	**٠,٨١٣
التعلم التنظيمي					١	**٠,٩١٤
الإجمالي						١

\*\*دال عند مستوى دلالة ٠,٠١.

هذا وقد تم التحقق أيضاً من ثبات الاستبانة، وذلك بتطبيقها على نفس العينة استطلاعية، باستخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج مشيرة إلى ارتفاع معدل الثبات، والذي بلغ (٠,٨٢٠) مما يدل على صلاحية الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

#### ٤. النتائج

#### ٤,١ الإحصاءات الوصفية الديموغرافية لعينة الدراسة



يتناول الجدول (٣) الملامح الأساسية لوصف عينة الدراسة من الموظفين العاملين في القطاع العام وذلك من خلال عدد من الجوانب مثل جهة العمل والإدارة التي يعمل بها الموظف والمستوى الوظيفي.

جدول (٣) الإحصاءات الوصفية الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	الوصف
١٥,٥%	٤٦	وزارة	جهة العمل
٢٥,٥%	٧٥	هيئة	
١٢,٥%	٣٧	مؤسسة	
٢٤,٧%	٧٣	صندوق	
٧,١%	٢١	مركز	
١٤,٢%	٤٢	أخرى	
١٩,٤%	٥٧	الخدمات الأساسية	الإدارة التي يعمل بها الموظف
٦٤,٣%	١٨٩	الخدمات الإدارية	
٣,٧%	١١	السكرتارية والدعم الإداري والترجمة والأرشيف	
١٢,٦%	٣٧	الاستراتيجية وتطوير الاعمال وإدارة المشاريع	
٧,١%	٢١	مستوى الإدارة العليا	المستوى الوظيفي
٢٨,٩%	٨٥	مستوى الإدارة الوسطى	
١٦,٧%	٤٩	مستوى الإدارة الاشرافية ومديري الخط الأول	
٤١,٥%	١٢٢	العاملون ومقدمو الخدمة	
٤,٨%	١٤	المساعدون الإداريون أو السكرتارية	
٧%	٢	المستشارون والمتعاقدون جزئيا	
٣%	١	متدربون	

#### ٢,٤ الإحصاءات الوصفية لممكّنات إدارة رأس المال البشري في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية

للإجابة عن سؤال الدراسة حول مدى توافر ممكّنات إدارة رأس المال البشري في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمحاور الخمسة للاستبانة والمعبرة عن هذه الممكنات، وجاءت النتائج موضحة أن ممكّنات إدارة رأس المال البشري في المنظمات العامة السعودية من وجهة نظر العاملين جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة كما يوضح جدول (٤).



جدول (٤) الإحصاء الوصفي لممكّنات إدارة رأس المال البشري في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	ممارسات القيادة	٣,٤٨	١,٠١	١
٢	الارتباط الوظيفي	٣,٣٨	١,٠٧	٣
٣	إمكانية الوصول إلى المعرفة	٣,٢٦	١,١٥	٥
٤	الاستخدام الأمثل للقوى العاملة	٣,٣٢	١,٠٩	٤
٥	التعلم التنظيمي	٣,٤٥	١,٠٦	٢
	المتوسط العام	٣,٣٨	١,٠٨	

يوضح الجدول (٤) أن المتوسط العام لهذه الممكّنات جاء مساوياً (٣,٣٨) وبدرجة موافقة (متوسطة)، بانحراف معياري بلغ (١,٠٨) وهي قيمة مرتفعة تدلّ على تباين آراء أفراد عينة الدّراسة، وجاء في الترتيب الأول محور (ممارسات القيادة)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨)، وفي الترتيب الثاني محور (التعلم التنظيمي)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥)، وفي الترتيب الأخير محور (إمكانية الوصول إلى المعرفة)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٦).

٤, ٢, ١ نتائج أبعاد ممارسات القيادة

تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، وتحديدًا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والرتب لتحديد تصورات أفراد عينة الدراسة بشأن توافر مُمكّن ممارسات القيادة في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. وكما هو موضح بجدول (٥)، فقد تبين توافر هذا المُمكّن بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٣,٤٨) ودرجة موافقة (عالية)، بانحراف معياري بلغ (١,٠١)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على تباين آراء أفراد عينة الدّراسة حول ممارسات القيادة في منظمات القطاع العام بالمملكة.

جدول (٥): نتائج أبعاد ممكن ممارسات القيادة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	البعد
١٥	١,١١٨	٣,٠٩	يتصف المديرون في جميع المستويات الإدارية بأنهم منفتحون وصادقون في تواصلهم.	١	التواصل
٩	٠,٩٦٩	٣,٤١	يستخدم المديرون وسائل فاعلة لتوصيل المعلومات والاستراتيجيات والأهداف للموظفين.	٢	
١١	١,٠٧١	٣,٣٤	يحرص المديرون على ان يعرف الموظفين ما هو متوقع منهم.	٣	
١٣	١,٠٩٣	٣,٢١	يأخذ المديرون بمرئيات الموظفين في عملية صنع	٤	المشاركة



القرار.				
٥	يشجع المدبرون العمل بروح الفريق.	٣,٧٩	٠,٠٩٧	٢
٦	يعامل المدبرون الموظفين باحترام.	٤,٠٦	٠,٨٧٨	١
٧	يظهر معظم المدبرون في المستويات التنظيمية الوسطى والدنيا التزامهم بالقيم التنظيمية.	٣,٦٧	٠,٨٩١	٤
٨	يزيل معظم المدبرون في المستويات التنظيمية الوسطى والدنيا الحواجز التي قد تعوق إنجاز العمل.	٣,٥٧	٠,٩٨١	٦
٩	يقدم معظم المدبرون في المستويات التنظيمية الوسطى والدنيا ملاحظات تطويرية ويزودوا الموظفين بتقييمات الأداء.	٣,٢٧	١,١٠٥	١٢
١٠	يُشعر معظم المدبرون في المستويات التنظيمية الوسطى والدنيا الموظفين بالثقة.	٣,٣٩	١,٠٥١	١٠
١١	يُظهر معظم المدبرون في المستويات التنظيمية العليا التزامهم بالقيم التنظيمية.	٣,٦٩	٠,٨٦٧	٣
١٢	يزيل معظم المدبرون في المستويات التنظيمية العليا الحواجز التي قد تعوق إنجاز العمل.	٣,٣٥	١,٠٣٤	٧
١٣	يقدم معظم المدبرون في المستويات التنظيمية العليا ملاحظات تطويرية ويزودوا الموظفين بتقييمات الأداء.	٣,٤٢	١,٠٨٠	٨
١٤	يُشعر معظم المدبرون في المستويات العليا الموظفين بالثقة.	٣,٦٧	٠,٩٣٢	٥
١٥	يوجد نظام فاعل لتطوير الجيل القادم من القيايين.	٣,١٦	١,١٢١	١٤
المتوسط العام		٠,٤٨	١,٠١	

يُظهر الجدول (٥) أن جميع أبعاد (فقرات) مُمكن ممارسات القيادة تتوافر بدرجة مرتفعة، وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (٦): (يعامل المدبرون الموظفين باحترام)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٧٨)، ودرجة موافقة (عالية)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (١): (يتصف المدبرون في جميع المستويات الإدارية بأنهم منفتحون وصادقون في تواصلهم) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٩)، وانحراف معياري بلغ (١,١١٨)، ودرجة موافقة (متوسطة).

#### ٤,٢,٢ نتائج أبعاد الارتباط الوظيفي

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور/المُمكن الثاني (الارتباط الوظيفي)، ويُظهر أن مدى الارتباط الوظيفي في منظمات القطاع العام السعودية جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٣,٣٨) ودرجة موافقة (متوسطة)، بانحراف



معياري بلغ (١,٠٧)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدِّراسة حول مدى الارتباط الوظيفي في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

جدول (٦) نتائج أبعاد ممكن الارتباط الوظيفي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	البعد
٢	٠,٩٦٣	٣,٥٨	يتصف العمل بالتنظيم الفاعل.	١	تصميم الوظيفة
١١	١,١٤٥	٣,٢٣	تتم الاستفادة من مواهب الموظفين بشكل جيد.	٢	
٦	١,٠٦٤	٣,٤٣	تتم الاستفادة من مهارات الموظفين بشكل جيد.	٣	
٣	٠,٩٩٨	٣,٥٧	يتصف العمل بأنه ممتع وهادف.	٤	
٧	١,٠٩٥	٣,٤٢	تتاح الفرصة للموظفين لتحديد أفضل السبل لأداء عملهم.	٥	
١٠	١,١٣٠	٣,٢٤	الوظائف مصممة لتوائم احتياجات الموظفين.	٦	
١	٠,٩٥٣	٣,٨٧	يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي.	٧	الالتزام تجاه الموظفين
٤	١,٠٧٠	٣,٥٠	يشعر الموظفون بالتقدير والاقرار فيما يتعلق بإنجازاتهم.	٨	
١٤	١,١٩٠	٢,٩٦	تتاح فرص للتقدم في المسار الوظيفي.	٩	
٥	٠,٩٨٧	٣,٤٨	يسمح عبء العمل بأداء الموظفين اعمالهم بشكل جيد.	١٠	الوقت
٩	١,٠٠٤	٣,٣١	يسمح عبء العمل للموظفين باتخاذ قرارات مدروسة.	١١	
١٢	١,١٥١	٣,١٤	يحقق عبء العمل التوازن المناسب بين متطلبات العمل والتزامات المنزل.	١٢	
٨	١,٠٦٦	٣,٤١	يساعد التقييم المستمر للارتباط المهني في المحافظة على الموظفين الأكفاء.	١٣	الأنظمة
١٣	١,٢٢١	٣,١٤	يقدم نظام الموارد البشرية معلومات يمكن استخدامها لتحديد الجوانب التي تحفز الإنتاجية وتزيد رضا العملاء.	١٤	
	١,٠٧	٣,٣٨			المتوسط العام

يُظهر الجدول (٦) أن جميع أبعاد (فقرات) مُمكن الارتباط الوظيفي تتوافر بدرجة مرتفعة، وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (٧): (يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٥٣)، ودرجة موافقة (عالية)؛ بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٩): (تتاح فرص للتقدم في المسار الوظيفي) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٦)، وانحراف معياري بلغ (١,١٩)، ودرجة موافقة (متوسطة).

٣,٢,٤ نتائج أبعاد إمكانية الوصول إلى المعرفة



يوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثالث (إمكانية الوصول إلى المعرفة)، حيث يتبين أن إمكانية وصول موظفي القطاع العام إلى المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٣,٢٦) ودرجة موافقة (متوسطة)، بانحراف معياري بلغ (١,١٥)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء العينة.

جدول (٧) نتائج أبعاد مُمكن إمكانية الوصول إلى المعرفة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	البعد
٢	١,١١٦	٣,٣٥	توفر المنظمة الكتيبات الإرشادية والأدوات والمعلومات اللازمة التي يحتاجها الموظفون لأداء وظائفهم.	١	توافر المعرفة
٧	١,١٨١	٣,٠٢	يتم تطبيق الحوكمة (الشفافية والافصاح) في عمليات صنع القرار في المنظمة.	٢	
٨	١,٢٠٤	٢,٩٨	تنتقل المعلومات والآراء بشكل سلس وحر داخل المنظمة.	٣	
٦	١,٣٧٢	٣,١٦	هناك سياسة تدريب فاعلة في المنظمة.	٤	
١	٠,٩٨٥	٣,٧٠	يتم تشجيع العمل الجماعي وتسهيله.	٥	التعاون والعمل الجماعي
٢	١,٢٨٩	٣,٣٥	هناك أماكن مخصصة لقاء الموظفين للتواصل بشكل غير رسمي.	٦	
٣	١,١٤٠	٣,٢٩	يتوفر الوقت للموظفين التعلم من بعضهم بعضاً.	٧	
٤	١,٠٣٧	٣,٢٤	تتم مشاركة أفضل الممارسات والنصائح وتعميمها على الأقسام.	٨	مشاركة المعلومات
٥	١,٠٤٧	٣,٢٢	يوجد نظام فاعل لجمع المعلومات وتخزينها وإتاحتها لجميع الموظفين.	٩	نظام إدارة المعلومات
١,١٥		٣,٢٦	المتوسط العام		

يظهر من جدول (٧) تراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٩٨٥ – ١,٣٧٢)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم انحراف مرتفعة؛ مما يوضِّح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات ما عدا الفقرة رقم (٥) التي جاءت بقيمة انحراف منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة (٥)، والتي جاءت أيضاً في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٧)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٨٥)، ودرجة موافقة (عالية)؛ بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٣): (تنتقل المعلومات والآراء بشكل سلس وحر داخل المنظمة) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٨)، وانحراف معياري بلغ (١,٢٠٤)، ودرجة موافقة (متوسطة) كذلك.

٤,٢,٤ نتائج أبعاد الاستخدام الأمثل للقوى العاملة



يوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الرابع (الاستخدام الأمثل للقوى العاملة)، حيث يتبين أن الاستخدام الأمثل للقوى العاملة جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٣,٣٢) ودرجة موافقة (متوسطة)، بانحراف معياري بلغ (١,٠٩)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور.

جدول (٨) نتائج أبعاد مُمكن الاستخدام الأمثل للقوى العاملة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	البعد
١٢	١,٠٨٦	٣,٢٤	إجراءات العمل محددة وموضحة بشكل جيد.	١	العمليات الإدارية
٦	١,١٠٥	٣,٣٩	يتم تحسين إجراءات العمل باستمرار.	٢	
١٥	١,١٩٢	٣,١٧	يتم تدريب الموظفين على كيفية تطبيق إجراءات العمل.	٣	
١	٠,٩٤٥	٣,٩١	يحصل الموظفون على المواد والتقنيات التي يحتاجونها.	٤	بيئة العمل
٣	١,٠٧٤	٣,٧٠	تسهم بيئة العمل في الارتقاء بالأداء.	٥	
٧	١,١٠٠	٣,٣٧	تتم مساءلة الموظفين عن القيام بأعمال عالية الجودة.	٦	المساءلة
١٨	١,٢٤٢	٢,٦٨	تتم الترقية على أساس الكفاءة.	٧	
١٧	١,٠٣١	٢,٨١	يتم الاستغناء عن الموظفين ضعيفي الأداء.	٨	
٢	٠,٨٢٣	٣,٧٨	يثق الموظفون في زملائهم لإنجاز المهام.	٩	
٨	١,١٤١	٣,٣٦	يتم اختيار الموظفين وتوظيفهم على أساس المهارات المطلوبة للوظيفة.	١٠	التوظيف والاختيار
٥	١,١٩١	٣,٤٨	يتلقى الموظف الجديد التوجيه والتعريف المناسبين مما يساعده على البدء بالعمل.	١١	
١٦	١,٢٦٦	٢,٩٣	يقدم الموظفون مرئياتهم في قرارات توظيف الموظفين الجدد.	١٢	
٤	١,٠٣٩	٣,٥٦	إدارة أداء الموظفين.	١٣	النظام
٩	١,٠٨٥	٣,٣٥	إدارة مواهب الموظفين.	١٤	
١٣	١,٠٩١	٣,٢١	تكوين نظرة شمولية عن مدى كفاءة العاملين في المنظمة.	١٥	
١٠	١,٠٦٨	٣,٣٢	مساعدة الموظفين على تحقيق مستويات أداء عالية في وظائفهم الحالية.	١٦	
١١	١,٠٧٨	٣,٢٨	تحديد فرص تطوير الموظفين ضعيفي الأداء.	١٧	
١٤	١,١٦٠	٣,١٩	إعداد موظفين محفزين للتقدم في حياتهم المهنية.	١٨	
١,٠٩		٣,٣٢	المتوسط العام		

يلاحظ من الجدول (٨) تراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (١,٢٦٦ - ٠,٨٢٣)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات ما عدا



الفقرتين رقم (٤ و ٩) حيث جاءت بقيم انحراف منخفضة؛ مما يوضّح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حولهما. ومن حيث الترتيب جاءت أولاً الفقرة رقم (٤): (يحصل الموظفون على المواد والتقنيات التي يحتاجونها)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٤٥)، وموافقة (عالية)؛ بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٧): (تتم الترقية على أساس الكفاءة). بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٨)، وانحراف معياري بلغ (١,٢٤٢)، وموافقة (متوسطة).

#### ٤, ٢, ٥ نتائج أبعاد التعلم التنظيمي

يوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الخامس (التعلم التنظيمي)، حيث يتبين أن التعلم التنظيمي في منظمات القطاع العام في السعودية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام مساوي (٣,٤٥) ودرجة موافقة (عالية) وانحراف معياري بلغ (١,٠٦)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على تباين آراء أفراد العينة حول المحور.

#### جدول (٩) نتائج أبعاد مُمكن التعلم التنظيمي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	البعد
١	٠,٩٧٢	٣,٧٥	يُرحب بالأفكار الجديدة.	١	الابتكار
٢	١,٠٣٠	٣,٦٥	يتم تشجيع الموظفين للبحث عن اساليب أفضل لأداء العمل.	٢	
٤	١,٠٢٨	٣,٦٢	يتاح للموظفين ابداء اراءهم في حل المشكلات.	٣	
٥	١,١٣٣	٣,٥٧	يتسم التدريب بأنه عملي وتطبيقي.	٤	التدريب
٦	١,١٥٢	٣,٥٤	يدعم التدريب الأهداف التنظيمية.	٥	
٣	١,١٧٣	٣,٦٣	يتم توفير التدريب على التقنيات المتعلقة بالعمل.	٦	التطوير
١٢	١,٢٠٦	٣,١٦	يعمل الموظفون حسب خطة تطوير رسمية.	٧	
١١	١,١٦٥	٣,٢٤	تستخدم خطط التطوير الرسمية لتحقيق الأهداف المهنية للموظفين.	٨	
٨	١,١٦٥	٣,٣٩	يُظهر سلوك القيادة أن التعلم له قيمة حيث يجعل المديرين للتعلم الأولوية دائماً.	٩	القيمة والدعم
٧	٠,٩٨٣	٣,٤١	يعمل نظام إدارة التعلم على أتمتة جميع الجوانب الادارية المتعلقة بعمليات التدريب والتعلم.	١٠	نظام إدارة التعلم
١٠	٠,٨٨١	٣,٣٠	يتيح نظام إدارة التعلم الافصاح عن المعلومات وتبادلها داخل المنظمة	١١	
٩	٠,٩٨٧	٣,٣٦	يوفر نظام ادارة التعلم تقارير يمكن الرفع بها إلى الإدارة.	١٢	
١١	٠,٩٨٦	٣,٢٤	يتضمن نظام ادارة التعلم ميزات مثل إدارة المحتوى وإدارة المهارات والكفاءة.	١٣	
١,٠٦		٣,٤٥	المتوسط العام		





ويلاحظ أيضًا من الجدول (٩) تراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (١,٢٠٦ – ٠,٨٨١)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم انحراف مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات فيما عدا الفقرات رقم (١ و ١٠ و ١١ و ١٣) التي جاءت بقيم انحراف منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات. ومن حيث الترتيب تبين أن الفقرة رقم (١): (يُرحب بالأفكار الجديدة). جاءت في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٧٢)، ودرجة موافقة (عالية)؛ بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٧): (يعمل الموظفون حسب خطة تطوير رسمية). بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٦)، وانحراف معياري بلغ (١,٢٠٦)، ودرجة موافقة (متوسطة).

## ٥. الخاتمة

بناء على تحليل البيانات، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، لعل أبرزها الآتي:

١. درجة توفر مميزات إدارة رأس المال البشري في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة متوسطة.
٢. جاء في الترتيب الأول محور (ممارسات القيادة) بدرجة مرتفعة، وهو ما يشير إلى تفوق ممارسات القيادة كمكن لإدارة رأس المال البشري مقارنة بالممكنات الأخرى في منظمات القطاع العام بالمملكة. حيث تبين أن المديرين في جميع المستويات الإدارية بالقطاع العام في المملكة العربية السعودية يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام بالقيم التنظيمية ويعاملون الموظفين باحترام ويشعرون بالعمل الجماعي ويزرعون الثقة في الموظفين.
٣. جاء محور (التعلم التنظيمي) في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة أيضًا، وهو ما يؤكد على أن هناك انفتاحًا وتقبلاً للأفكار الجديدة ورغبة لتشجيع الموظفين على الأساليب الابتكارية في أداء الأعمال من قبل الإدارة في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، كما أن هناك اهتمامًا بالتدريب التقني والفني في مجال العمل وأن التعلم في المنظمة له أولوية من جانب القيادة.
٤. أتى محور (الارتباط الوظيفي) في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، والذي يعكس مدى شعور موظفي منظمات القطاع العام بالمملكة بالأمان والاستقرار الوظيفي والثقة في زملائهم وبأن فرص التطور المهني وإدارة أدائهم ومواهبهم تتم بدرجات متوسطة.



٥. جاء محور (الاستخدام الأمثل للقوى العاملة) في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة، حيث أشارت النتائج إلى اهتمام منظمات القطاع العام بالمملكة بشكل كبير بتوفير المواد والتقنيات التي يحتاجها الموظفون لأداء مهامهم.
٦. جاء محور (الوصول إلى المعرفة) في المرتبة الخامسة، وقد أتى بدرجة متوسطة تميل للضعف، مما يشير إلى أن منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية لا تُمكن الموظفين من الوصول الملائم إلى المعرفة والمعلومات بالشكل اللازم في الوقت المناسب ووفق احتياجات الموظفين. إضافة إلى غياب وجود سياسات واضحة للتدريب وافتقار عمليات صنع القرارات لمعايير الحوكمة.

#### استنادا على النتائج السابقة، تقدم الدراسة التوصيات التالية :

١. تعزيز كافة إمكانات إدارة رأس المال البشري في المنظمات العامة لتحقيق مستويات فوق المتوسطة لما لها من أهمية في إيجاد بيئة عمل قادرة على إدارة رأس المال البشري بشكل أمثل.
٢. تطوير القيادات بالشكل الذي يعزز من التواصل المفتوح بينهم وبين رؤوسهم وتشجيعهم على الأخذ بمبادرات الموظفين بالشكل الذي يضمن مشاركتهم في صنع القرارات ووضع الاستراتيجيات.
٣. توفير عملية منهجية لإدارة المعرفة ووسيلة لمشاركة المعرفة عبر المنظمة، وفيما بين المنظمات العامة، حيث هناك حاجة لتحسين آليات انتقال المعلومات والآراء بشكل سلس وحر داخل منظمات القطاع العام السعودية.
٤. تجويد إدارة عمليات التدريب ليكون لدى كل موظف خطة تدريب رسمية تساعد في تحقيق النمو الوظيفي وتسهم في تطوير مهاراته بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة على السواء.
٥. تعزيز حس الارتباط الوظيفي لدى الموظفين من خلال تطوير العمليات المتعلقة بالترقيات، والتعاقب الوظيفي، وإنهاء الخدمة، والتعيين، والتدريب والأخذ بمبادرات الموظفين في هذا الجانب مع تطبيق الحوكمة (الشفافية والافصاح) في عمليات صنع القرار في المنظمة لأنها تزيد من مشاعر الثقة لدى الموظفين.



## المراجع

### المراجع العربية

- خليفي، عيسى وقوادرية، ربيحة. (٢٠١٧). مساهمة تنمية رأس المال البشرية في إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - الجزائر. *مجلة البحوث والدراسات*, (٢٣)، ٣٤١ - ٣٥٨.
- الطائي، أيمن، وألو رذن، إيمان. (٢٠١٨). إسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوي. *مجلة تنمية الرفادين*, ٣٧(١١٧)، ١٣٧ - ١٥٥.
- العاتي، مقدم. (٢٠١٦). أثر الحوافز والتدريب في تنمية رأس المال البشري أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال.
- الكبيسي، عامر. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. المنظمة العربية للتنمية الادارية.

### المراجع الأجنبية:

- Abualoush, S., Al-Zoubi, M., Kanaan, R., Masa'Deh, R. & Zawaideh, F. (2018). The Impact of Knowledge Documentation Process as an Intermediary Variable Among Knowledge Acquisition Process, Organizational Culture, and Human Capital. *Modern Applied Science*, 12(11), 151-168.
- Abu-Rumman, A. (2021). Transformational leadership and human capital within the disruptive business environment of academia. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, 13(2), 178-187.



- Abutabenjeh, S., Alkadry, M., Bruns, A., Dimand, A., & Rodriguez-Plesa, E., (2022). Human Capital Drivers of Employee Intent to Innovate: The Case of Public Procurement Professionals. **Review of Public Personnel Administration**.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X221123294>
- Aldakhil, A., Stewart, A. (2010). **Examining the Implication of Training and Development Programs in the Saudi Public Sector and their Role in Developing Human Capital and Assessing How this Can Bring an Advantage to the Organization by Using its Core Competences**. Portsmouth, [Master Thesis, University of Portsmouth, School of Business].
- Al-Ganad, A., Ali, G., AlQershi, N., Al-Rejal, H., Frhan, E., & Thurasamy, R. (2021). The effect of talent management and human capital on sustainable business performance: an empirical investigation in Malaysian hospitals. **International Journal of Ethics and Systems**, 38(2),316-337.
- Alnajdawi, S., Barhem, B., Hanandeh, R., & Mohammed, A. (2019). Leadership, Knowledge Management, and Human Capital Development. **Economics**, 7(3), 124-133.
- Azam, S., Fernando, W., Khatibi, A., & Yusoff, S. (2019). A Review of Human Capital; Two Principal Ideas Predominantly Generic Human Capital and Specific Human Capital for Organizational Performance. **European Journal of Economic and Financial Research**, 5(3), 53-47.
- Azam, S., Fernando, W., Khatibi, A., Sudasinghe, S., & Yusoff, S. (2020). Human Capital Practices Impact on Organizational



Performance. **European Journal of Human Resource Management Studies**, 4(2).

- Balogun, J., Emmanuel, A., & Oluwayemisi, O. (2015). Influence of Human Capital Management on Organizational Performance. **Journal of Resources Development and Management**, 14, 8-14.
- Bassi, L. J., & McMurrer, D. P. (2008). Toward a human capital measurement methodology. **Advances in Developing Human Resources**, 10(6), 863-881.
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). Maximizing your Return on People. **Harvard Business Review**, 115-123.
- Cokely, E., Ericsson, K., & Prietula, M. (2007). The Making of an Expert (Cover Article). **Harvard Business Review**, 85, 115-121.
- Eze, U., Gan, G., Ling, L., Ling, T., & Yih, G. (2008). **Knowledge Management Drivers for Organization Competitive Advantage**. Proceedings of Applied International Business Conference. Multimedia University, Malaysia.
- Febriansyah, H. (2010, November). **Endorsing Employee Engagement Through Human Capital Approach. Empirical Research**. In 11th International Conference Ankara, Turkey, Social Responsibility, Professional Ethics, and Management Proceedings. Austria: University of Innsbruck. [https://www.academia.edu/10290583/Endorsing\\_Employee\\_Engagement\\_through\\_the\\_Human\\_Capital\\_Approach\\_An\\_Empirical\\_Research](https://www.academia.edu/10290583/Endorsing_Employee_Engagement_through_the_Human_Capital_Approach_An_Empirical_Research).



- Ibidunni, A., Igbinoba, E., Falola, H., & Salau, O. (2016). Exploring the Role of Human Capital Management on Organizational Success: Evidence from Public Universities. **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, 4(4), 493-513.
- López-Cabrales, Á., Real, J., & Valle, R. (2011). Relationships Between Human Resource Management Practices and Organizational Learning Capability: The Mediating Role of Human Capital. **Personnel Review**. 40(3),344-363.
- Odhong, A., Omolo, J., & Were, S. (2014). Effect of Human Capital Management Drivers on Organizational Performance in Kenya. A Case of Investment and Mortgages Bank ltd. **European Journal of Business Management**, 2(1), 341-356.
- School of Management Studies. (n. d). Human Capital Management – Sbaa7018,  
[https://sist.sathyabama.ac.in/sist\\_coursematerial/uploads/SBAA7018.pdf](https://sist.sathyabama.ac.in/sist_coursematerial/uploads/SBAA7018.pdf)
- Sun, R., Li, S., & Liu, W. (2020). A congruence perspective on how human and social capital affect learning capability and innovation. **PloS one**, 15(4), e0231504.
- Sweem, S. L. (2009). **Leveraging Employee Engagement Through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study**. Benedictine University.
- United Nations. (2005). Human Resources for Effective Public Administration. <https://digitallibrary.un.org/record/745355?ln=en>



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد الثامن والستين شهر ( يناير ) 2024

ISSN: 2617-9563

- Wadhwa, S. (2015). Understanding the Drivers of Human Capital Management at National Thermal Power Corporation (NTPC). **International Journal of Research in Commerce & Management**. 6. 43-47.