

تنمية رأس المال الفكري من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية : دراسة ميدانية

Developing intellectual capital through human resource management practices : A field study

د. أحمد دروم

جامعة الجلفة (الجزائر) مخبر "MQEMADD"

a.derroum@univ-djelfa.dz

ط/د وردة حواطي*

جامعة الجلفة (الجزائر) مخبر "MQEMADD"

o.haouati@univ-djelfa.dz

الملخص:

معلومات المقال

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري في البنوك التجارية العمومية بولاية الجلفة، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (51 عاملا) تم اختيارها بأسلوب العينة الطبقية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تمت معالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، بالاستعانة بالأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات. أين توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى إدراك مرتفع حول (ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري) لدى العينة المبحوثة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي)، كما بينت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (56.5%) من التباين في رأس المال الفكري وهي قوة تفسيرية جيدة.

تاريخ الارسال:

2021/04/26

تاريخ القبول:

2021/06/03

الكلمات المفتاحية:

- ✓ ممارسات إدارة الموارد البشرية
- ✓ رأس مال فكري
- ✓ بنوك تجارية عمومية.

Abstract :

Article info

This study investigates the role of human resource management practices in developing intellectual capital in commercial banks in Djelfa. By using the questionnaire as a tool to collect data for a sample of (51 workers) using the stratified sample method, And analyzed by (SPSS) program with appropriate statistical tools to test the hypotheses. The results of the study concluded that there is a high level of awareness about (human resource management practices and intellectual capital) among the sample, and the presence of a statistically significant effect of human resource management practices on the dimensions of intellectual capital (human capital, structural capital, and relational capital). We also found that HRM practices explain of (56.5%) of the variance in intellectual which is a good explanatory force.

Received

26/04/2021

Accepted

03/06/2021

Keywords:

- ✓ Human Resource Management Practices
- ✓ Intellectual Capital
- ✓ Relational Capital

تمهيد:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولا يزال، تغيرات عديدة مست كافة المنظمات، وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية بالتزايد، وهو ما انعكس إيجاباً على وظيفة إدارة الموارد البشرية التي باتت تعتبر مدخلا استراتيجيا لمنظمات الأعمال المعاصرة، باعتبار المؤسسة الناجحة هي تلك التي تعرف كيف تسير كفاءة وفعالية عاملاتها، لتتمكن من ربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين ما ينعكس إيجابياً على أدائهم، ومما رسخ هذه الحقيقة هو ذلك السبق الذي حققته الصناعة اليابانية عن نظيراتها، حيث أظهرت قدرة عالية على المنافسة من خلال الاستثمار في طاقاتها البشرية، خاصة تلك التي تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية، وهو ما يعكس الإدراك بقيمة العمل الإنساني والمتمثل أساساً في التفكير والإبداع، باعتباره أحد مصادر التنمية.

منحت هذه التغيرات توجهها ذا بعد آخر لاقتصاد المعرفة المبني على الفكر البشري، والذي سمي في الأدبيات الاقتصادية برأس المال الفكري الذي يتمثل في المعارف والخبرات التي يمتلكها كل أو بعض أفراد المنظمة وتمكنهم من الإسهام في تطوير أدائها ومنحها ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها، ومن هنا استحوذ رأس المال الفكري على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث تنميته والحفاظ عليه، حيث تؤكد أن الاستثمار في الموجودات الفكرية من شأنه تعزيز أداء المنظمة وتحقيق كفاءتها، وجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير، إذ لم يعد هناك أدنى شك أن كل منظمة ناجحة اليوم تمتلك حزمة واسعة من الاملمولوسات التي تمثل جوهرها.

واستناداً إلى ما سبق، صممت هذه الدراسة بهدف التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري في بيئة الأعمال الجزائرية، من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية العمومية الكائنة بولاية الجلفة.

الإشكالية الرئيسية: في ظل ما سبق تقديمه تتبادر إلى أذهاننا الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي دور يمكن أن تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية دوراً في تنمية رأس المال الفكري بالبنوك التجارية العمومية بولاية الجلفة من وجهة نظر العاملين فيها؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- ما مستوى إدراك متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري) في البنوك التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عاملاتها؟
- هل ثمة علاقة تأثير دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي)، في البنوك التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عاملاتها؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، نقدم الفرضيات التالية:

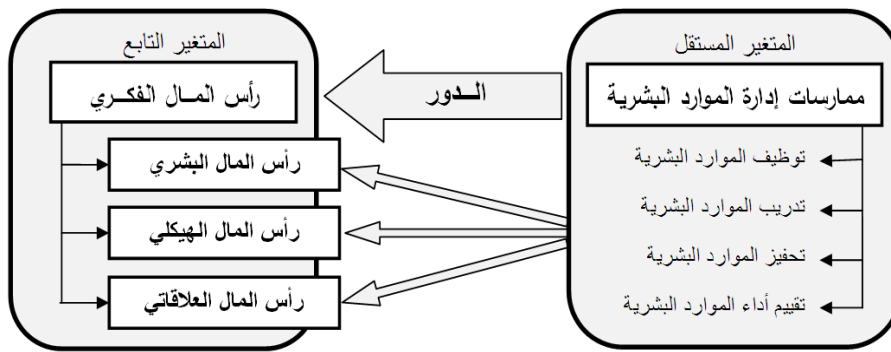
- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري)، لدى العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة؛
 - الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأبعاد رأس المال الفكري لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة.
- وتتفرع هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية:
- لا يوجد أثر دال إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري بالبنوك التجارية العمومية بولاية الجلفة؛
 - لا يوجد أثر دال إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الهيكلي بالبنوك التجارية العمومية بولاية الجلفة؛
 - لا يوجد أثر دال إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال العلاقتي بالبنوك التجارية العمومية بولاية الجلفة.

أهداف الدراسة: تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهم ممارساتها بالمنظمة ، وكذا مفهوم رأس المال الفكري وأهم أبعاده؛
- معرفة مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية بالبنوك التجارية المدروسة، ومدى استثمارها في رأس مالها الفكري؛
- اختبار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بالبنوك التجارية العمومية لولاية الجلفة؛
- الخروج بجملة من التوصيات الموجهة للبنوك التجارية محل الدراسة بهدف تعزيز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها في بناء وتنمية رأس المال الفكري، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام لها.

بناء أنموذج وأداة الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءاً على الفرضيات المقترحة، قمنا بوضع مخطط فرضي يبين علاقات واتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة:

الشكل رقم 1: المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة:

- دراسة (فاضل الطاهر وعلي عبد الدائم، 2014)، التي بحثت في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التحفيز، التدريب، وتقييم الأداء) في استثمار رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، المهارات، الخبرة، الإبداع) بوزارة الصحة العراقية، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة من (106 جراحاً)، والتي تمت معالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود تأثير للأبعاد (التدريب، التحفيز، والتقييم) في رأس المال البشري، وعدم حدوث تأثير لبعد (التوظيف) في رأس المال البشري.
- دراسة (بدارين وآخرون، 2014)، والتي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، والتحفيز) المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية، على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، موزعاً على عينة مكونة من (78) موظفاً يعملون في سبعة بنوك تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وكان من أبرز نتائجها وجود أثر لممارسات (الاستقطاب، الاختيار، والتعيين، والتدريب) على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين (الأصالة، الطلاق الفكرية، والحساسية للمشكلات)، في حين لم يكن هناك أثر للتحفيز على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين في البنوك التجارية.
- دراسة (Aino Kianto, 2017) التي تقترح نموذجاً مفاهيمياً يؤثر فيه نظام ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) القائمة على المعرفة بوضوح على رأس المال الفكري للشركة، مما ينتج عنه أداء ابتكاري أعلى، وقد تم اختبار هذه الفكرة تجريبياً في مجموعة بيانات استقصائية لـ 180 شركة إسبانية تستخدم نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) بناءً على المربعات الصغرى الجزئية (PLS). أين أظهرت النتائج أن رأس المال الفكري يتوسط بشكل إيجابي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وأداء الابتكار، كما توضح الدور المحوري لرأس

المال البشري في هذه العلاقة، حيث تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على رأس المال الهيكلي والعلائقي جزئيًا من خلال رأس المال البشري، ويؤثر رأس المال البشري على أداء الابتكار من خلال تعزيز رأس المال الهيكلي والعلائقي.

- دراسة (Jesus Barrena-Martinez & all, 2018) التي سلطت الضوء على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وارتباطها بتوليد القيمة للشركات، أين تختبر المقالة ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيًا بأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري والاجتماعي والتنظيمي). حيث بينت نتائج الدراسة المطبقة على عينة من 85 مديرًا للموارد البشرية، أن الشركات التي تنفذ ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيًا يمكن أن تشهد زيادة أكبر في مستويات رأس المال الفكري مقارنة بالشركات الأخرى، تسهل هذه العملية التنمية المستدامة للمنظمات من خلال تعزيز قيمة رأس المال الفكري وإشراك الموظفين.

I. الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة

سيتم خلال هذا المحور التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية وأبرز ممارساتها، ورأس المال الفكري وأهم أبعاده.

1- إدارة الموارد البشرية، المفهوم، وأبرز الممارسات:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية وممارستها من المواضيع الحيوية التي باتت تحظى باهتمام كبير في أوساط الباحثين في الآونة الأخيرة. لهذا اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه حولها، حيث يرى البعض أنها تتضمن جميع القرارات والإجراءات التي تؤثر في طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وتضم مجموعة من السياسات المصممة لتحقيق التكامل والتزام العاملين ومرونة وجودة العمل (Armstrong, 2009, p. 04). فيما ركز (Lim & Ling, 2012, p. 102) على طبيعة العلاقة المشتركة بين الفرد والمنظمة القائمة على تحقيق مصالح الطرفين، حيث يرى أن إدارة الموارد البشرية تتضمن اكتشاف ما يريده الأشخاص من عملهم وما تريده المنظمة من موظفيها، ثم محاولة التوفيق بين هاتين المجموعتين من الاحتياجات. وذهب آخرون إلى تعريف إدارة الموارد البشرية كوظيفة تسعى لتطبيق العمليات الإدارية في تسيير العنصر البشري، حيث يرى (DAVID & STEPHEN, p. 25) أنها "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية".

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية عن تلك القرارات والإجراءات التي تم الموارد البشرية على جميع المستويات المتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية، وعند الحديث عن ممارسات إدارة الموارد البشرية تبرز وجهتي نظر: تشير وجهة النظر الأولى إلى أن هذه الممارسات يجب أن تنفذ من خلال متخصصين في إدارة الموارد البشرية، من خلال مهمتين أساسيتين، هما: تطوير الموارد، وتعبئة مجموع الموارد الحالية والمحتملة في إطار أهداف الوحدة (Perett, 2012, p. 25). أما وجهة النظر الأخرى، فتشير إلى أن جميع المديرين العاملين في المؤسسة هم مديري موارد بشرية؛ من خلال تعاملهم مع الأفراد في إدارتهم، بمعنى أنه لا حاجة لوجود إدارة بالموارد البشرية (السالم و صالح، 2006، صفحة 34). تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاتساق الداخلي بين مختلف ممارساتها، وكذا تحقيق الاتساق الخارجي لهذا النظام من الممارسات مع إستراتيجية المؤسسة (Ferrary, 2014, p. 14).

ويمكن حصر أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في ست وظائف رئيسية، حيث يعتبر أول عنصرين كوظائف تمهيدية، في حين تمثل بقية الوظائف جوهر إدارة الموارد البشرية، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

- **تخطيط الموارد البشرية:** ويقصد به: "عملية تحليل وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ومدى توفر تلك الاحتياجات في مختلف المصادر (الداخلية والخارجية)، بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" (طاهر و عبدالدائم، 2014، صفحة 35).

- تحليل وتوصيف الوظائف: تقوم عملية تحليل الوظائف على تحديد كفاءات الموظفين الرئيسية المطلوبة في وظائف العمل المختلفة وكذلك الاحتياجات التدريبية التي يجب تلبيتها، وبالتالي تزويد العمال باستمرار بالمهارات اللازمة لأداء الوظيفة بفعالية (Anyakoha, 2019, p. 09). أما عملية توصيف الوظائف فيقصد به النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتمثل البيان المكتوب الذي يشمل وصف الأنشطة الواجب أداءها لممارسة الوظيفة، وهو مستمد من نتائج تحليل الوظيفة (Belanger, 1979, p. 21).
- التوظيف: ويعد الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد، والمفاضلة بينهم، وتتكون ممارسة التوظيف من مرحلتين: (البدارين، الجداية، و العمري، 2014، صفحة 67).
- مرحلة جذب واستقطاب العاملين: وهي المرحلة التي يتم فيها البحث عن الكفاءات، بالتنوعيات والأعداد المناسبة، وجذبها من أجل التقدم للعمل في الوقت المناسب؛
- مرحلة الاختيار والتعيين: وتتضمن خطوات متعددة تبدأ بالكشف عن أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة باستخدام مجموعة من المعايير، وتنتهي بإصدار أمر التعيين للمرشحين الذين تميزوا عن غيرهم.
- التدريب: بعد ضمان حصول المنظمة على ما تحتاجه من الموارد البشرية كما ونوعا، يجب أن يتم العمل على تنمية مهارات وقدرات هذه الموارد بصفة مستمرة من خلال التدريب المستمر. إذ يعد التدريب إستراتيجية لتطوير الأفراد داخل المنظمة وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وتحديث أو تغيير سلوكياتهم بهدف تحسين أداءهم (Waqanimarav & Arasanmi, 2020 , p. 218).
- ممارسة التحفيز: يعد التحفيز من بين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية فهو المحرك الأساسي والدافع محرك الذي يعزز الطاقة والرغبة لدى الموظفين ليكونوا مهتمين وملتزمين باستمرار بمهامهم وبذل جهد مستمر في تحقيق الأهداف (Sweis & all, 2019, p. 181). ويرى (Afful-Broni & ., 2012) أن الراتب الجيد، وآفاق التطور الوظيفي، والحب للوظيفة، والعلاقات الصحية هي العوامل المحفزة للعاملين.
- تقييم الأداء: إذ يعد نظام أساسي لعدد من القرارات التنظيمية الهامة، حيث يسمح لكل من الموظف والإدارة أن يكونوا على دراية بسلوك الموظف وإنجازاته على مدار فترة زمنية معينة (Lim & Ling, 2012, p. 103).

2- رأس المال الفكري، المفهوم، الخصائص، وأهم الأبعاد:

مصطلح رأس المال الفكري ليس بالمصطلح الجديد، ولكنه لم يكن مستعملا في الاقتصاديات السابقة، فقد بدأ الاهتمام به فقط مع أواخر القرن العشرين، أين تطور هذا المصطلح من تخصصات أكاديمية مختلفة وأصبح مجالا متعدد التخصصات، وهو ما يفسر عدم وجود تعريف موحد بخصوصه (Chu, 2011, p. 02). فقد تمت دراسته من زوايا مختلفة في العديد من الدراسات الأكاديمية التي قدمت تعريفات مختلفة له، من بينها "تقرير رأس المال الفكري السنوي الأول" الذي قامت به الشركة السويدية Skandia والذي عرفه بأنه: "امتلاك المعرفة والخبرة التطبيقية والتكنولوجيا التنظيمية وعلاقات العملاء والمهارات المهنية" (Clarke, Seng, & Whiting, 2011, p. 04). في حين أشار (Marr, 2004, p. 10) إلى دور رأس المال الفكري كمصدر حيوي لتحقيق الميزة التنافسية، فعرّفه بأنه: "مجموعة الأصول المعرفية التي يمكن أن تعزى إلى منشأة ما، وتساهم بشكل فعال في تحسين قدرتها التنافسية بإضافة القيمة لأهم الأطراف ذات المصلحة بالمنشأة. ويدعم هذا الاتجاه تعريف (Subramaniam & Youndt) الذي يرى أن رأس المال الفكري باختصار هو عبارة عن مجموع المعرفة التي تستخدمها الشركات من أجل الميزة التنافسية (Ahsan, 2013). وذهب البعض الآخر إلى حصر رأس المال الفكري في طائفة مميزة من أفراد المؤسسة، ونلمس ذلك بوضوح في تعريف Webster الذي يرى بأنه: "صفة للقياديين التحويليين، ويتمثل في قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال، مما يساهم في بقاء المؤسسة في عالم المنافسة لمدة طويلة" (عجالي، 2017، صفحة 15). وبشكل عام يتضمن رأس المال الفكري مجموعة من القيم الخفية لرأس المال أو الأصول التي تميل إلى إضافة قيمة حقيقية للمؤسسة، مما يسمح باستمراريتها وتحقيق أداء تنظيمي أفضل (Camfield, 2018, p. 24).

واستناداً على ما سبق، يمكن تلخيص مفهوم رأس المال الفكري بتعريفه على أنه: "مجموعة المهارات والمعارف التي تمتلكها المنظمة، والقادرة على خلق القيمة وتحقيق مزايا تنافسية".

يعتبر رأس المال الفكري من الأصول الإستراتيجية للمنظمة، ويتسم هذا المورد بالخصائص الأربعة المذكورة في إطار "VRIO" والتي تنسجم بدرجة كبيرة مع إطار التحليل القائم على تمييز الموارد والأصول الإستراتيجية، وهي تلك الأصول ذات القيمة الاقتصادية Value، النادرة Rare، غير القابلة للتقليد Inimitable، وتشتمل على الدعم التنظيمي (Mathur, Jugdev, & Fung, 2007, Organizational Support (Cardeal & António, 2012, pp. 10160-10161): (p. 461)

- القيمة: يخلق المورد قيمة عندما يسمح للشركة بوضع وتنفيذ استراتيجيات من شأنها تحسين كفاءتها وفعاليتها، وبمنحها تخلق القدرة على استغلال الفرص وتحييد التهديدات؛
- الندرة: فإذا كان معظم المنافسين يمتلكون نفس الموارد القيمة، فمن المرجح أن يستكشفوا استخدامها بطرق مماثلة، وبالتالي يتم تنفيذ نفس إستراتيجية التي تمكن من خلق القيمة؛
- عدم القابلية للتقليد: إذا كان من السهل تقليد الموارد القيمة والنادرة، فسينسخها المنافسون بسرعة وستختفي إمكانية تحقيق الميزة التنافسية، لهذا تميل الموارد إلى أن تكون أكثر صعوبة في التقليد؛.
- الدعم التنظيمي: تتبع الميزة التنافسية من طريقة عمل الشركات وترابط مواردها الإستراتيجية وغير الإستراتيجية واستغلال العمليات التنظيمية، لإنتاج منتجات وسيطة بين الموارد الأساسية والمنتجات النهائية للشركة.

توجد العديد من التصنيفات لأبعاد ومكونات رأس المال الفكري، إلا أن تصنيف (Stewart, 1997, p. 32) هو الأكثر شيوعاً، حيث صنف رأس المال الفكري في ثلاثة مكونات رئيسية:

- رأس المال البشري: وهو المصدر الأساسي للابتكار والتجديد في المنظمة، وذلك لما يتمتع به الأفراد من المقدرة العقلية والمهارات والخبرات والمعنويات اللازمة، لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات وحاجات المستفيدين وتمكين منظماتهم من البقاء والمنافسة. حيث يرى (Sveiby, 1997, p. 10) أن الأشخاص يميلون إلى أن يكونوا مخلصين إذا ما تم معاملتهم بإنصاف وشعروا بإحساس بالمسؤولية المشتركة.
- رأس المال الهيكلي: ويعرف رأس المال الهيكلي بأنه "المعرفة المدججة داخل الشركة عبر التفاعلات والعلاقات بين موظفيها"، حيث يسمح للشركة بتحسين جوانب مثل الثقة والرضا الوظيفي والتعاون وتكرار تبادل المعلومات (Barrena Martinez & all, 2018, p. 03). ويتكون رأس المال الهيكلي وفقاً لـ (Buren & Mark, 1999, p. 71) من رأس مال الابتكار (قدرة المؤسسة على الابتكار وإنشاء منتجات وخدمات جديدة) ورأس المال العملي (عمليات المنظمة وتقنياتها وأنظمتها وأدواتها).
- رأس المال العلائقي "المستفيدين": يشير رأس المال العلائقي إلى القيمة والمعرفة المتضمنة والمتاحة من خلال العلاقات مع العملاء والموردين والمؤسسات والوكلاء الخارجيين الآخرين، ويوفر أيضاً التأثير والسيطرة والقوة وينتج تضامناً متبادلاً يمكن أن يزيد من فرصة الخلق المشترك، كما أن إشراك "الأطراف الخارجية" مثل العملاء، في أنشطة التنمية يشجع أيضاً على التجريب المستمر، ومن المرجح أن يسهل التعاون بين المنظمات وتبادل المعرفة والتعلم التفاعلي، وبالتالي زيادة الابتكار (Kianto, 2017, pp. 5-6).

II. الإطار التطبيقي للدراسة

قمنا من خلال هذا المحور باستعراض أبرز الجوانب المتعلقة بطبيعة الدراسة الميدانية، وكيفية إجرائها، بالإضافة إلى أهم النتائج المتحصل عليها من خلال اختبار فرضياتها.

1- طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها:

تم إجراء الدراسة الميدانية، استنادا إلى عدة خطوات، نلخصها في التالي:

1-1- بناء أداة الدراسة: انطلاقا من الخلفية النظرية والدراسات السابقة، تم تصميم الاستبانة وفق سلم ليكرت الخماسي، بالاعتماد على المستويات الثلاث المتعارف عليها (1-2.33 منخفض، و2.34-3.67 متوسط، و3.68-5 مرتفع). وقد قسمت الاستبانة إلى جزأين، يتعلق الجزء الأول منها بالبيانات الشخصية والوظيفية للعاملين، أما الجزء الثاني فيضم (31 عبارة) مقسمة على محورين، كالتالي:

✓ **المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية:** ويحتوي على أربع ممارسات وهي:

- توظيف الموارد البشرية: ويضم أربع (04) عبارات؛
- تدريب الموارد البشرية: ويضم أربع (04) عبارات؛
- تحفيز الموارد البشرية: ويضم أربع (04) عبارات؛
- تقييم أداء الموارد البشرية: ويضم أربع (04) عبارات.

✓ **المحور الثاني: رأس المال الفكري:** ويضم أربعة أبعاد تمثلت في:

- رأس المال البشري: ويضم خمسة (05) عبارات؛
- رأس المال الهيكلي: ويضم خمسة (05) عبارات؛
- رأس المال العلائقي: ويضم خمسة (05) عبارات.

حيث تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، بالاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية من بينها: (معامل ألفا كرومباخ، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل التباين للانحدار، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد... الخ).

1-2- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالبنوك التجارية العمومية بمدينة الجلفة، والبالغ عددهم (101 فردا)، ونظرا لتعذر الوصول إلى مفردات المجتمع ككل، استخدمنا أسلوب العينة الطبقية، حيث قمنا بتنظيم المجتمع في مجموعات متجانسة حسب مؤسسة الانتماء، ومن ثم اختيار مفردات العينة بطريقة عشوائية وبنسب متقاربة، كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: بيانات شركات التأمين محل الدراسة وحجم العينات المأخوذة منها

النسب المتبوية	حجم العينة المأخوذة	عدد العاملين	رمز الاختصار	
50 %	11	22	"BADR"	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
50 %	10	20	"BEA"	بنك الجزائر الخارجي
50 %	09	18	"BNA"	البنك الوطني الجزائري
50 %	08	16	"CPA"	القرض الشعبي الجزائري
53.8 %	07	13	"BDL"	بنك التنمية المحلية
50 %	06	12	"CNEP"	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
50.5%	51	101		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى معطيات المؤسسات محل الدراسة

يبين الجدول أعلاه أن حجم العينة المأخوذ من كل بنك يقدر بنصف عدد عامليه، وأن حجم العينة الكلي الذي بلغت (51 عاملا) يمثل ما نسبته (50.5%) من إجمالي عدد عمال البنوك الستة البالغ (101 عاملا).

3-1- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة: بهدف تقدير ثبات الدراسة استخدمنا معامل "ألفا كرومباخ"، فيما تم تقدير صدق الاستبانة من خلال جذر معامل الثبات، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

الجدول رقم 1: نتائج معاملي الصدق والثبات للدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرومباخ"	عدد العبارات	
0.956	0.915	16	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.977	0.955	15	رأس المال الفكري
0.979	0.960	31	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

يوضح الجدول أعلاه أن معامل ثبات أداة الدراسة بلغ (0.960) وهو معامل ممتاز ومناسب جدا لأغراض البحث، ونفس الملاحظة بالنسبة لثبات متغيري البحث، كما يظهر الجدول أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.979) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأهداف البحث، كما هو الحال بالنسبة لصدق متغيري البحث، ويتأكدنا من ثبات وصدق أداة الدراسة نكون على ثقة بصحتها وصلاحياتها للتحليل.

4-1- تحليل المتغيرات الديموغرافية: بهدف تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة، سنقوم بعرض أهم الخصائص التي تميزها من خلال أربعة عوامل أساسية تمثلت في: (الجنس، العمر، الخبرة، واسم المؤسسة)، حيث أظهرت عملية تفرغ البيانات النتائج التالية:

الجدول رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

مجموع النسب	مجموع التكرارات	النسبة	التكرار	الفئات	
100%	51	52.9 %	27	ذكر	الجنس
		47.1 %	24	أنثى	
100%	51	9.8 %	5	من 20 - 30 سنة	العمر
		84.3 %	43	من 31 - 40 سنة	
		5.9 %	3	41 سنة فأكثر	
100%	51	43.1 %	22	10 سنوات فأقل	الخبرة
		51 %	26	من 11 إلى 20 سنة	
		5.9 %	3	أكثر من 20 سنة	
100%	51	21.6%	11	"BADR"	اسم المؤسسة
		19.6%	10	"BEA"	
		17.6%	9	"BNA"	
		15.7 %	8	"CPA"	
		13.7 %	7	"BDL"	
		11.8 %	6	"CNEP"	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـSPSS.V24

يُظهر الجدول أن توزع أفراد العينة حسب الجنس جاء لصالح الذكور بفارق بسيط بنسبة بلغت (52.9%) على حساب الإناث بنسبة (47.1%)، أما بخصوص الفئة العمرية السائدة في عينة الدراسة فهي (من 31 - 40 سنة) بنسبة كبيرة بلغت (84.3%)، وفئة سنوات الخبرة الغالبة كانت (من 11 إلى 20 سنة) بنسبة (51%)، بحيث يمكن تفسير توزع أفراد العينة بالنسبة لفئات (العمر والخبرة) بعمر وكالات البنوك التجارية بولاية الجلفة الذي لا يتجاوز العقدين من الزمن، وكذا لاستقطاب المؤسسات المصرفية لفئة الشباب باعتبارها غالبا ما تملك مستوى تعليمي عالٍ، أما توزع أفراد العينة حسب المؤسسة فجاء بنسب متقاربة تراوحت ما بين [11.8% - 21.6%].

2- اختبار فرضيات الدراسة:

للقوف على تساؤلات وفرضيات الدراسة، تم اختبار مدى صحتها، واستعراض أهم النتائج المتحصل عليها:

1-2- تشخيص وتحليل مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين بالبنوك التجارية: بهدف التعرف على مستوى إدراك عينة الدراسة لمتغيرات البحث: ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء)، ورأس المال الفكري (رأس المال البشري، والهيكلية، والعلاقاتية)، قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات العينة، كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات العينة

المستوى	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	غالبا	0.783	3.732	ممارسات إدارة الموارد البشرية
مرتفع	دائما	0.691	4.264	التوظيف
مرتفع	غالبا	0.779	3.975	التدريب
متوسط	أحيانا	1.16	3.21	التحفيز
متوسط	غالبا	1.30	3.48	تقييم الأداء
مرتفع	غالبا	0.965	3.868	رأس المال الفكري
مرتفع	غالبا	0.975	3.858	رأس المال البشري
مرتفع	غالبا	1.074	3.819	رأس المال الهيكلي
مرتفع	غالبا	1.062	3.925	رأس المال العلاقاتية
مرتفع	غالبا	3.798	3.798	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـSPSS.V24

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن محور (ممارسات إدارة الموارد البشرية) بصفة عامة غالبا ما يحتل مكانة هامة في البنوك التجارية من وجهة نظر العاملين فيها، وهو ما يظهره متوسطها الحسابي البالغ (3.732)، حيث جاء ترتيب ممارسات إدارة الموارد البشرية على النحو التالي: احتل التوظيف الصدارة من حيث الأهمية، تلاه التدريب، ومن ثم تقييم الأداء، وجاء التحفيز في آخر الترتيب، وبناء عليه يمكن القول أن البنوك التجارية محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لممارسات إدارة الموارد البشرية لديها، لكن مستوى التقييم والتحفيز لديها لا يتحقق بصفة كلية وهو ما قد يخلق نوعا من عدم الرضا لدى العاملين، ما قد يتسبب في انخفاض مستوى أداءهم.

وفيما يخص محور (رأس المال الفكري) أظهرت النتائج كذلك أنه غالبا ما يحتل مكانة مهمة في البنوك التجارية من وجهة نظر العاملين فيها بمتوسط حسابي بلغ (3.868)، أين جاء رأس المال العلاقاتية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، يليه رأس المال البشري، وجاء رأس المال الهيكلي

في المرتبة الأخيرة، مما يعني أن البنوك التجارية تهم بتنمية أصولها الفكرية، خاصة في تلك المتعلقة بالعلاقات مع المتعاملين الخارجيين، باعتبارهم محور نشاط المؤسسات المصرفية، وسر نجاحها.

وعليه فإن النتائج السابقة توضح أن مستوى إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة كان مرتفعاً، وهو ما يسمح لنا بقبول الفرضية الرئيسية الأولى المتمثلة في وجود مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري) لدى العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة.

2-2- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة: لاختبار الفرضية الثانية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري بالبنوك التجارية محل الدراسة، قمنا أولاً بالتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، بالاعتماد على نتائج التباين للانحدار، كما تمت الاستعانة بالانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي)، والجدول التالي يوضح نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم 5: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، وتحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الأثر الفرعية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	R ²	β	R	T المحسوبة	مستوى الدلالة
التأكد من صلاحية النموذج واختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال البشري									
الثابت	/	/	/	/	/	0.148	/	0.362	/
الانحدار	1	30.333	30.333						
الخطأ	49	17.290	0.353	85.962	0.637	0.994	0.798	9.272	0.000*
المجموع	50	47.624	/						
التأكد من صلاحية النموذج واختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال الهيكلي									
الثابت	/	/	/	/	/	0.688	/	1.163	/
الانحدار	1	21.609	21.609						
الخطأ	49	36.172	0.738	29.272	0.374	0.839	0.612	5.410	0.000*
المجموع	50	57.780	/						
التأكد من صلاحية النموذج واختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال العلاقي									
الثابت	/	/	/	/	/	0.396	/	0.749	/
الانحدار	1	27.440	27.440						
الخطأ	49	28.957	0.591	46.433	0.487	0.945	0.698	6.6814	0.000*
المجموع	50	56.397	/						

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

يوضح الجدول أن قيمة الدلالة بلغت (0.000)، في جميع الحالات المتعلقة بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد رأس المال الفكري، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المفروض ($\alpha=0.05$)، مما يدل أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

كما يُبين الجدول أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل على المتغيرات التابعة، كما هو موضح في النقاط التالية:

- أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال البشري، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد البالغة (9.272) أكبر من قيمتها الجدولة (0.362)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وتشير قيمة (R) إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي بلغت (0.798)، مما يدل على وجود علاقة موجبة بينهما، فيما يفسر المتغير المستقل

ما مقداره (63.7%) من التباين في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية جيدة جداً، أما معامل (β) فيشير إلى أن أي تغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في رأس المال البشري بمقدار (0.994) وحدة، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال البشري.

- أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال الهيكلي، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد البالغة (5.410) أكبر من قيمتها الجدولة (1.163)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وتشير قيمة (R) إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي بلغت (0.612)، مما يدل على وجود علاقة موجبة بينهما، فيما يفسر المتغير المستقل ما مقداره (37.4%) من التباين في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية مقبولة، أما معامل (β) فيشير إلى أن أي تغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في رأس المال الهيكلي بمقدار (0.839) وحدة، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثراً دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال الهيكلي.

- أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال العلاقي، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد البالغة (6.681) أكبر من قيمتها الجدولة (0.749)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وتشير قيمة (R) إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي بلغت (0.698)، مما يدل على وجود علاقة موجبة بينهما، فيما يفسر المتغير المستقل ما مقداره (48.7%) من التباين في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية جيدة، أما معامل (β) فيشير إلى أن أي تغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في رأس المال العلاقي بمقدار (0.945) وحدة، مما يقتضي رفض فرضية العدم الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال العلاقي.

وهذا يدل أن بعد رأس المال البشري هو الأكثر تأثراً بممارسات إدارة الموارد البشرية، نظراً لاعتباره البعد الأكثر ارتباطاً بها، وكذا لكونه متغيراً حيويًا مرناً، يخضع للعوامل الخارجية ويتأثر بها بشكل أسرع من بقية الأبعاد، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (طاهر و عبدالدائم، 2014) التي توصلت إلى وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال البشري. ودراسة (Kianto, 2017) التي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على رأس المال الهيكلي والعلائقي جزئياً من خلال رأس المال البشري، وكذا دراسة (البدارين، الجداية، و العمري، 2014)، والتي كشفت دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية، على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها.

الجدول رقم 6: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، وتحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية على رأس المال الفكري كمجموعة

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	معامل R ²	β	معامل R	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	/	/	/	/	/	0.411	/	0.927	/
الانحدار	1	26.332	26.332						
الخطأ	49	20.304	0.414	63.549	0.565	0.926	0.751	7.751	0.000*
المجموع	50	46.635	/						

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

يوضح الجدول السابق أن قيمة الدلالة التي بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المفروض ($\alpha=0.05$)، مما يدل أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

كما تبين نتائج الجدول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال الفكري كمجموعة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد البالغة (7.751) أكبر من قيمتها المجدولة (0.927)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترض ($\alpha=0.05$)، وتشير قيمة (R) إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي بلغت (0.751)، مما يدل على وجود علاقة موجبة بينهما، فيما يفسر المتغير المستقل ما مقداره (56.5%) من التباين في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية جيدة جداً، أما معامل (β) فيشير إلى أن أي تغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في رأس المال الفكري بمقدار (0.926) وحدة.

بحيث يمكن القول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً واضحاً في تنمية رأس المال الفكري بالبنوك التجارية لولاية الجلفة من وجهة نظر العاملين فيها، وهو ما يتفق نسبياً مع نتائج الدراسات السابقة.

وجميع النتائج السابقة تقودنا إلى رفض الفرضية الصفريّة الرئيسية الثانية، وقبول الفرضية البديلة لها، والتي تنص أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي) بالبنوك التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عاملها.

الخلاصة:

درسنا من خلال هذه الورقة البحثية أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بالبنوك التجارية العمومية بولاية الجلفة، حيث تم التوصل من خلالها إلى النتائج التالية:

- يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري) لدى العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي) بالبنوك التجارية محل الدراسة من وجهة عاملها؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال الفكري كمجموعة من وجهة نظر العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة من وجه نظر العاملين فيها.

وبناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تطوير نظم إدارة الموارد البشرية بالبنوك التجارية، من خلال تحديد أسس موضوعية للتوظيف، وتطبيق برامج تدريبية فعالة، وكذا عن طريق تبني معايير تقييم أداء موضوعية ونظم حوافز عادلة؛
- على البنوك التجارية إيلاء أهمية قصوى للعنصر البشري، من خلال الاستثمار في طاقاتها الإبداعية؛
- على القائمين على البنوك التجارية تبني هياكل تنظيمية مرنة تسهل نقل المعرفة وتبادلها، من خلال فتح قنوات اتصال فعالة وتبني نظم معلومات متطورة؛
- يجدر بالمؤسسات المصرفية الاهتمام أكثر بتعزيز علاقاتها مع الأطراف الخارجية التي تتعامل معها، باعتبار رأس مال العلاقي هو من يحدد مكانتها وموقعها التنافسي في البيئة الأعمال التي تنشط بها.

المواش والمراجع

المراجع العربية:

1. دلال عجالي. (2017). إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين - دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر-. بأم البواقي: أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي.
2. رقية البدارين، محمد الجداية، و زياد العمري. (ديسمبر، 2014). أثر ممارسات إدارة الوارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين - دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال. مجلة رؤى اقتصادية (العدد7)، الصفحات 63-85.
3. فاضل طاهر، و علي عبدالدائم. (2014). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري بحث تطبيقي في وزارة الصحة. مجلة دنانير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
4. مؤيد سعيد السالم، و عادل حرحوش صالح. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي،. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

5. Afful-Broni, A., & ., S. N. (2012, june). Factors influencing Workers Motivation in a Private African University. Academic Journal (Vol. 3 No. 3), pp. 315 -340.
6. Ahsan, M. M. (2013). Beyond Cost: The Role of Intellectual Capital in Offshoring and Innovation in Young Firm Innovation in Young Firm. ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE .
7. Anyakoha, C. (2019). Job analysis as a tool for improved organizational performance of SMEs in Lagos, Nigeria. Central European Journal of Labour Law and Personnel Management (Vol.1 .No2), pp. 7-16.
8. Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (Vol. 11TH Edition). London and Philadelphia.
9. Barrena Martinez, J., & all. (2018). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. Corporate Social Responsibility and Environmental Management , pp. 1-11.
10. Belanger, L. (1979). Gestion des Ressources Humaines: une approche systématique. Québec, Canada: gaëtan morin éditeur.
11. Buren, V., & Mark, E. A. (1999). Yardstick For Knowledge Management. (5. (5), Ed.) Training&Development, (53 (5)).
12. Camfield, C. G., Giacomello, C. P., & Sellitto, M. A. (2018). The impact of intellectual capital on performance in Brazilian companies. Journal of Technology Management & Innovation (Vol13, Issue 2).
13. Cardeal, N., & António, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? African Journal of Business Management (Vol. 6(37),).

14. Chu, S. C. (2011). Charting Intellectual Capital performance of The Gateway to China. *Journal of Intellectual Capital* , pp. 249-276.
15. Clarke, M., Seng, D., & Whiting, R. H. (2011). Intellectual capital and firm performance in Australia. *Journal of Intellectual Capital* .
16. DAVID, D., & STEPHEN, R. FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (Vol. 8TH ED). JOHN WILEY SONG.
17. Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques*. Paris: Dunod.
18. Kianto, A. S. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research* , pp. 11-20.
19. Lim, L. J., & Ling, F. Y. (2012). Human resource practices of contractors that lead to job satisfaction of professional staff. *Engineering, Construction and Architectural Management* (Vol. 19 No. 1), pp. 101-118.
20. Marr, B. (2004). Intellectual Capital– Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets. *Business Process Management Journal* (No. 5).
21. Mathur, G., Jugdev, K., & Fung, T. S. (2007). Intangible project management assets as determinants of competitive advantage. *Management Research News* (Vol. 30 No. 7).
22. Perett, J.-M. (2012). *Tous DRH: Les meilleures pratiques par 51 professionnels* (Vols. , 4ème édition, ,). Paris: Eyrolles.
23. Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: the new wealth, of Organization*. New York: Doubladay.
24. Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers Inc.
25. Sweis, R. J., & all. (2019). THE EFFECTS OF TRAINING AND MOTIVATING EMPLOYEES ON IMPROVING PERFORMANCE OF CONSTRUCTION COMPANIES: THE CASE OF JORDAN. *International Journal of Information, Business and Management* (Vol. 11, No.2,), pp. 179-211.
26. Waqanimarav, M., & Arasanmi, C. N. (2020). Employee training and service quality in the hospitality industry . *Journal of Foodservice Business Research* (VOL. 23, NO. 3), pp. 216–227.