

عنوان البحث

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري: دراسة
تطبيقية على العاملين ببنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

تركي الغامدي

إشراف/

الدكتورة / الأء احمد

العام الدراسي:

2025

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1. مقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في ظل بيئة عمل تتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة والاعتماد المتنامي على المعرفة والابتكار كمصادر أساسية للميزة التنافسية. ومع التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي، أصبح رأس المال الفكري – بما يتضمنه من معارف ومهارات وخبرات وقدرات بشرية وتنظيمية – أحد أهم الأصول الإستراتيجية التي تملكها المؤسسات. ولم يعد النجاح المؤسسي يعتمد فقط على الأصول المادية والمالية، بل بات مرهونًا بقدرة المؤسسة على استقطاب وتطوير والمحافظة على رأس مالها الفكري وتوظيفه بكفاءة وفعالية (Omolo, 2025).

في هذا السياق، برزت ممارسات إدارة الموارد البشرية كأداة محورية تلعب دورًا فاعلاً في تشكيل وبناء رأس المال الفكري داخل المنظمات. فالممارسات المتعلقة بالاستقطاب والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز والتعويضات، وغيرها من وظائف الموارد البشرية، تُعد القنوات الرئيسية التي يتم من خلالها تنمية رأس المال البشري، وتدعيم رأس المال الهيكلي، وتعزيز رأس المال العلاقتي داخل المؤسسة. ومن هنا، يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية الحديثة ليس فقط بوصفها جهة تنفيذية للسياسات التنظيمية، بل كشريك استراتيجي في خلق القيمة وتحقيق التميز المؤسسي المستدام (شديفات، والحرى، 2015).

وتعتبر البنوك والمؤسسات المالية من أكثر القطاعات التي تعتمد على المعرفة والكفاءات البشرية في تقديم خدماتها، وهو ما يجعل من رأس المال الفكري عنصراً بالغ الأهمية في استراتيجياتها التنموية. ومن بين هذه المؤسسات، يحتل بنك الراجحي مكانة بارزة في القطاع المصرفي السعودي، حيث يجمع بين العراقة المؤسسية والتوسع في تقديم الخدمات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، إلى جانب اهتمامه المتزايد بتطوير رأس ماله البشري من خلال تبني ممارسات موارد بشرية متقدمة.

وتأتي هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية مهمة تتعلق بفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري داخل السياق السعودي، وبشكل خاص في قطاع مصرفي يتميز بالحيوية والتطور مثل بنك الراجحي. حيث تسعى الدراسة إلى تحليل كيف تسهم ممارسات الموارد البشرية في تنمية المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، والعلاقتي)، من خلال تقييم مدى فاعلية تلك الممارسات من وجهة نظر العاملين بالبنك.

2. مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، باعتباره أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تُمكن المنظمة من الابتكار، وتحسين الأداء، وتحقيق الاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الحادة. وفي هذا السياق، تبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية تلعب دورًا محوريًا في تكوين وتنمية رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة: البشري، والهيكل، والعلاقاتي (مصطفى، 2024).

وعلى الرغم من تنامي الاهتمام العالمي بدور الموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري، إلا أن البيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية – وبخاصة في القطاع المصرفي – لا تزال بحاجة إلى دراسات ميدانية تكشف مدى فاعلية هذه الممارسات، وتوضح طبيعة العلاقة بين وظائف الموارد البشرية ومكونات رأس المال الفكري في السياق المحلي. وبالنظر إلى أن المؤسسات المصرفية تعتمد بشكل أساسي على الكوادر البشرية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها، فإن دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري في هذا القطاع تمثل خطوة مهمة نحو تعزيز القدرة التنافسية لتلك المؤسسات (فرحان، وعطياني، 2019).

وفي هذا الإطار، يُعد بنك الراجحي نموذجًا مهمًا للدراسة، نظرًا لمكانته في القطاع المصرفي السعودي، واهتمامه الواضح بتطوير موارده البشرية واستثمارها. ومع ذلك، لا يزال من غير الواضح إلى أي مدى تسهم الممارسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية بالبنك في بناء رأس المال الفكري، وما إذا كانت تلك الممارسات تُطبق بطريقة استراتيجية تسهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية والمعرفية.

لذا، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فحص وتحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء رأس المال الفكري لدى العاملين ببنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية، وذلك من أجل تحديد مدى فعالية هذه الممارسات، والكشف عن نقاط القوة والضعف فيها، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق تعزز من استثمار البنك في رأس ماله الفكري لتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأدوار المتزايدة التي باتت تلعبها ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم المؤسسات المعرفية وتوجيه استراتيجياتها نحو تحقيق النمو المستدام والتميز المؤسسي، وذلك من خلال تنمية وبناء رأس المال الفكري بوصفه أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تخلق ميزة تنافسية مستدامة.

وتتجلى أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- الأهمية النظرية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري، من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين هذه المتغيرات في السياق التنظيمي السعودي.
- تركز الدراسة على قطاع مصرفي حيوي، حيث تُعد البنوك من أكثر المؤسسات التي تعتمد على الكفاءات البشرية والمعرفة التنظيمية، مما يعزز من القيمة العلمية للدراسة.
- تقدم نموذجًا تطبيقيًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية لفحص العلاقة بين المتغيرات نفسها في قطاعات ومؤسسات أخرى.

- الأهمية التطبيقية

- تقدم الدراسة تقييمًا عمليًا لممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في بنك الراجحي، ومدى فاعليتها في بناء رأس المال الفكري، مما يوفر أساسًا لاتخاذ قرارات تطويرية داخل البنك.
- تسهم النتائج المتوقعة في مساعدة متخذي القرار داخل المؤسسات المصرفية السعودية على تصميم استراتيجيات فعّالة للموارد البشرية، تُركز على تعزيز المعرفة والمهارات والابتكار والروابط الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تمكّن الدراسة المؤسسات الأخرى من الاستفادة من التجربة التطبيقية لبنك الراجحي كنموذج يمكن محاكاته أو تحسينه، بما يدعم جهود تطوير رأس المال الفكري في السوق السعودي.
- تساعد الدراسة في تحديد الممارسات الأكثر تأثيرًا في مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، والعلاقاتي)، مما يُسهم في توجيه الموارد والاستثمارات بشكل أكثر كفاءة.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري لدى العاملين ببنك الراجحي في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في بنك الراجحي، بما يشمل ممارسات التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز والمشاركة.
2. قياس مستوى توافر رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) لدى العاملين في بنك الراجحي.
3. تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري داخل البنك، وتحديد مدى تأثير تلك الممارسات في تعزيز القدرات المعرفية والتنظيمية.
4. الكشف عن الممارسات الأكثر تأثيراً في كل بُعد من أبعاد رأس المال الفكري، لتوجيه صانعي القرار نحو السياسات الأكثر فاعلية.
5. تقديم توصيات عملية للمساهمة في تحسين أداء الموارد البشرية في بنك الراجحي، من خلال استثمار أفضل في رأس المال الفكري وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

5. تساؤلات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري لدى العاملين في بنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

1. إلى أي مدى يتم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في بنك الراجحي (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، والمشاركة) من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مستوى توافر رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، والعلاقتي) لدى العاملين في بنك الراجحي؟
3. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري في بنك الراجحي؟
4. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الهيكلي في بنك الراجحي؟
5. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال العلاقتي في بنك الراجحي؟

6. ما أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيرًا في بناء رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين؟

6.فروض الدراسة:

انطلاقًا من تساؤلات الدراسة، تم صياغة الفروض التالية لاختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد رأس المال الفكري:

الفرض الرئيس:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري لدى العاملين في بنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

فروض فرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري لدى العاملين في بنك الراجحي.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الهيكلي لدى العاملين في بنك الراجحي.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال العلاقتي لدى العاملين في بنك الراجحي.

4. تختلف درجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين (مثل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

7- المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأسس النظرية التي تشكل الإطار المرجعي لفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري، وذلك في ضوء النظريات والمفاهيم التي تبلورت في الأدبيات الحديثة في مجالي الإدارة والموارد البشرية.

- مفهوم رأس المال الفكري

يشير رأس المال الفكري إلى المعرفة والخبرة والمواهب والقدرات التنظيمية والعلاقات التي تمكن المؤسسة من إنتاج القيمة وتحقيق أهدافها. ويتكون رأس المال الفكري من ثلاث ركائز أساسية: (الزهراني، 2024)

- رأس المال البشري: ويشمل المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الموظفون، ويُعد العنصر الحيوي في توليد الابتكار والتعلم التنظيمي.
- رأس المال الهيكلي: ويتمثل في النظم والعمليات وقواعد البيانات والهياكل التي تُسهل تنظيم المعرفة وتسهيل تداولها.
- رأس المال العلائقي (الاجتماعي): ويتعلق بالعلاقات الداخلية والخارجية التي تبنيها المؤسسة مع العاملين، والعملاء، والشركاء، مما يُسهل في تعزيز ثقة الأطراف المعنية.

- مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

عرف (Omolo, 2025) ممارسات إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management Practices) هي مجموعة السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة لجذب وتطوير وتحفيز والمحافظة على الكفاءات البشرية، بهدف تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وتعزيز التميز التنافسي.

بينما أشار (مصطفى، 2024) أن ممارسات الموارد البشرية هي السياسات الرسمية والقرارات الإدارية المتعلقة بجذب الأفراد، واختيارهم، وتدريبهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم داخل المنظمة.

وأوضح (فرحان، وعطياني، 2019) أن ممارسات الموارد البشرية تشير إلى مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تركز على توظيف العاملين ذوي المهارات العالية، وتدريبهم، وتقويم أدائهم، وتحفيزهم بطريقة تؤثر إيجاباً على إنتاجيتهم وأداء المنظمة ككل.

بينما أشار (أبو حمور، 2019) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي أساليب مصممة لتطوير رأس المال البشري وتعزيز فعالية المنظمة، وتشمل وظائف مثل: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، نظم المكافآت، وإدارة العلاقات الإنسانية.

بينما عرف (صوفان، و العواودة، 2020) أن ممارسات الموارد البشرية هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسات لترجمة استراتيجيتها العامة إلى أفعال عملية من خلال الإدارة الفعالة للعنصر البشري، بما يحقق التوافق بين أهداف الأفراد والمنظمة.

- الترابط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة تكاملية بين وظائف الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري، حيث أن جودة وكفاءة ممارسات الموارد البشرية تؤثر مباشرة على:

- استقطاب الكفاءات وتنمية المواهب، وبالتالي تعزيز رأس المال البشري.
- بناء أنظمة داخلية قوية، تدعم رأس المال الهيكلي عبر تبني التكنولوجيا، وتوثيق المعرفة، وتسهيل عمليات التعلم.
- تحسين بيئة العمل والعلاقات التنظيمية، مما يعزز من رأس المال العلاقتي، ويزيد من الولاء والارتباط المؤسسي.

وتؤكد نظريات مثل نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) ونظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory) على أهمية الاستثمار في الأفراد والعمليات والعلاقات لخلق رأس مال معرفي يُسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

-السياق السعودي وتطبيق الدراسة

تأتي هذه الدراسة في سياق وطني يتميز بجهود متسارعة لتحقيق رؤية المملكة 2030، والتي أكدت على أهمية تطوير رأس المال البشري السعودي، وتمكين الكفاءات الوطنية، ورفع إنتاجية القطاع الخاص، وبناء اقتصاد معرفي تنافسي. ويُعد القطاع المصرفي من أبرز القطاعات التي تتطلب إدارة فعالة للموارد البشرية لتطوير رأس المال الفكري، وتحقيق التحول المؤسسي، مما يجعل من بنك الراجحي نموذجًا تطبيقيًا مناسبًا ومهمًا في هذا الإطار.

8- المنهجية وطرق البحث:

- منهج الدراسة

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية في بيئات العمل، ويتيح هذا المنهج وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحليل علاقتها ببناء رأس المال الفكري لدى العاملين في بنك الراجحي، كما يساعد في تفسير العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

- مجتمع الدراسة وعينتها

- مجتمع الدراسة: يتمثل في جميع العاملين في بنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية، بمختلف فروع ووظائفه الإدارية والفنية.
- عينة الدراسة: سوف يتم استخدام الأسلوب العشوائي البسيط في اختيار العينة، لضمان تمثيل متوازن لمختلف فئات الموظفين، وسوف يتم تحديد حجم العينة بناءً على المعادلات الإحصائية المناسبة، كما روعي تنوع الخصائص الديموغرافية (الجنس – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – الوظيفة... إلخ)

أداة جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على استبانة مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وسوف يتم تصميمها بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة، والدراسات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة. وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية:

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية وتشمل: الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة
2. أبعاد رأس المال الفكري التي تتمثل في: رأس المال البشري – الهيكلي – العلاقاتي.
3. البيانات الديموغرافية للمشاركين.

وسوف يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات العينة، يتراوح من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة).

صدق وثبات الأداة

- سوف يتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في مجالات إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للتأكد من صدق المحتوى.
- ولقياس ثبات الأداة، سوف يتم استخدام معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، لجميع المحاور، مما يشير إلى موثوقية الأداة.

أساليب تحليل البيانات

تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، أبرزها:

- الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف استجابات العينة.
- اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) للتحقق من موثوقية الأداة.
- اختبار T-test وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق بين المتوسطات تبعًا للمتغيرات الديموغرافية.
- تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لفحص العلاقة والأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد رأس المال الفكري.

أدوات الدراسة :

سوف تعتمد هذه الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات تمثلت في الاستبانة (الاستبيان)، باعتبارها من الأدوات الأكثر استخدامًا وفعالية في الدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس اتجاهات وآراء المشاركين حول موضوع معين، وسوف يتم تصميم الاستبانة بعناية بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتم بناؤها استنادًا إلى مراجعة شاملة للدراسات السابقة والنماذج النظرية ذات العلاقة بكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري.

- مكونات الاستبانة

سوف تتكون الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

ويهدف إلى قياس مدى تطبيق البنك لممارسات الموارد البشرية، وسوف يشمل هذا المحور على الأبعاد التالية:

- الاستقطاب والاختيار
- التدريب والتطوير
- تقييم الأداء
- الحوافز والتعويضات
- المشاركة والتمكين

وسوف يتم توزيع عدد من العبارات لقياس كل بُعد، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة).

المحور الثاني: رأس المال الفكري

ويهدف إلى قياس مستوى توافر رأس المال الفكري لدى العاملين، ويشمل:

- رأس المال البشري (المهارات، الخبرات، الكفاءات)
- رأس المال الهيكلي (الأنظمة، قواعد المعرفة، الإجراءات)
- رأس المال العلاقتي (العلاقات الداخلية والخارجية، الثقة، التعاون)

وسوف يتم تصميم عبارات تقيس كل مكون من هذه المكونات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي كذلك.

المحور الثالث: البيانات الديموغرافية

وتتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة لجمع معلومات عن خصائص المشاركين مثل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- عدد سنوات الخبرة
- الوظيفة أو القسم

- إجراءات بناء الأداة

سوف يتم بناء فقرات الاستبانة بالاستناد إلى نماذج معتمدة من الدراسات السابقة مثل دراسة (Bontis, 1998)، ودراسة (Huselid, 1995) الخاصة بممارسات الموارد البشرية.

وسوف يتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من ذوي الخبرة في الإدارة والموارد البشرية لضمان صدق المحتوى ومدى مناسبة العبارات لأهداف الدراسة.

9- حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة ضمن مجموعة من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، وتشمل ما يلي:

- الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز، والمشاركة) وبين بناء رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقتي)، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر في رأس المال الفكري، مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، أو الهيكل التنظيمي.

- الحدود المكانية:

تُطبق الدراسة على فروع بنك الراجحي في المملكة العربية السعودية، وبالتالي فإن نتائجها تعكس خصائص هذا السياق المؤسسي تحديداً، وقد لا تنطبق على بنوك أو قطاعات أخرى تختلف من حيث البيئة الإدارية أو الثقافية.

- الحدود الزمانية:

تتناول الدراسة البيانات التي تم جمعها خلال الفترة الزمنية من (يُحدد مثلاً: يناير 2025 إلى أبريل 2025)، وهي بذلك تعكس أوضاع البنك والممارسات الإدارية خلال هذه الفترة تحديداً.

- الحدود البشرية:

تقتصر عينة الدراسة على العاملين في بنك الراجحي من الإداريين والموظفين الذين وافقوا على المشاركة في تعبئة الاستبانة، مما يعني أن نتائج الدراسة تعكس تصورات هؤلاء الموظفين تحديداً، دون التعميم على جميع فئات العاملين أو الموظفين غير الإداريين.

- الحدود المنهجية:

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة المغلقة لجمع البيانات، مما قد يقيّد القدرة على استكشاف التفاعلات العميقة أو الأبعاد غير الظاهرة للظاهرة المدروسة، كما أن استخدام المقياس الذاتي (Self-reporting) قد يتأثر ببعض التحيزات الشخصية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2.1 مقدمة

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، حيث تُعنى بإدارة رأس المال البشري كعنصر استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فهي لم تعد تقتصر على الجوانب التقليدية كالتوظيف ودفع الأجور فقط، بل أصبحت محورًا أساسيًا في بناء القدرات التنظيمية وتطوير الكفاءات ودعم الابتكار والتميز المؤسسي. ومن خلال اعتماد سياسات وممارسات استراتيجية متقدمة، تساهم إدارة الموارد البشرية في تهيئة بيئة عمل محفزة على الأداء العالي والتعلم المستمر ونقل المعرفة (Omolo, 2025).

وفي ظل التحولات المتسارعة نحو الاقتصاد المعرفي، الذي يعتمد على إنتاج واستخدام وتطبيق المعرفة كمورد أساسي للنمو، برزت أهمية رأس المال الفكري كأحد الأصول غير الملموسة التي تُحدث فرقًا جوهريًا في الأداء والتميز المؤسسي. ولم يعد النجاح المؤسسي مرتبطًا فقط بالأصول المادية والمالية، بل أصبح مرهونًا بقدرة المؤسسة على استثمار طاقات موظفيها، وتعزيز نظمها المعرفية، وتكوين شبكة علاقات فاعلة مع بيئتها الداخلية والخارجية (أبو حمور، 2019).

ويُعد رأس المال الفكري أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين، كونه يمثل المكون الأساسي للقيمة المضافة في المؤسسات المعاصرة. وهو يتكوّن من عناصر متعددة تشمل رأس المال البشري (المهارات، الخبرات، القدرات)، ورأس المال الهيكلي (الأنظمة، قواعد البيانات، الثقافة المؤسسية)، ورأس المال العلاقي (العلاقات مع العملاء والشركاء). وتتفاعل هذه المكونات في ما بينها لتشكّل ركيزة أساسية لتحقيق النمو والتجديد المستمر (بابكر، وآخرون، 2025).

ومن هذا المنطلق، تُعالج الدراسة الراهنة العلاقة الجوهرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين بناء رأس المال الفكري داخل المنظمات، انطلاقًا من أن فعالية السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل (الاستقطاب، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء، إدارة المعرفة، إدارة المسار الوظيفي) لها تأثير مباشر في تمكين الموظفين، وتحسين أدائهم، وتعزيز معارفهم، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم والابتكار (قاسم، ومحمد، 2024).

وقد أصبحت هذه العلاقة أكثر أهمية في السياق المصرفي، حيث يُمثل العنصر البشري المورد الأكثر حيوية في تقديم خدمات عالية الجودة وتطوير حلول مالية مبتكرة. ويُعد بنك الراجحي في المملكة العربية السعودية مثالاً مؤسسيًا بارزًا يعتمد على التطوير المستمر للموارد البشرية، مما يجعله نموذجًا مناسبًا لدراسة هذه العلاقة (الزهراني، 2024).

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل نظري شامل للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري، من خلال بناء إطار نظري يُوضح المفاهيم الأساسية، وأبعاد المتغيرات، والعلاقات النظرية بينهما، مدعومة بأهم النماذج والنظريات الإدارية والدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك بهدف فهم الدور الإستراتيجي للموارد البشرية في تعظيم الأصول المعرفية للمؤسسات المصرفية وتحقيق استدامة الأداء والتنافسية.

2.2 أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

2.2.1 تعريف إدارة الموارد البشرية

تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات والممارسات والأنشطة المترابطة التي تهدف إلى جذب الأفراد ذوي الكفاءة، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم داخل المؤسسة، بما يضمن الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة. وتمثل إدارة الموارد البشرية وظيفة حيوية تُعنى بتنظيم العلاقة بين المؤسسة وموظفيها، وتسهم في توفير بيئة عمل ملائمة تضمن التفاعل الإيجابي بين الطرفين (مصطفى، 2024).

وتشمل هذه الإدارة عدة مجالات مترابطة، مثل: الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التحفيز والتعويضات، إدارة علاقات العمل، وإدارة المسار الوظيفي. وقد تطورت هذه المفاهيم لتصبح جزءاً من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، حيث لم تعد وظيفة الموارد البشرية تقتصر على المهام الإجرائية الروتينية، بل أصبحت شريكاً أساسياً في دعم التغيير التنظيمي، وإدارة المعرفة، وتمكين الموظفين، وتعزيز ثقافة الابتكار (Mustafa et al. , 2023).

وقد عرّفها Dessler (2020) بأنها: "العملية التي تهتم باجتذاب الموظفين، وتدريبهم، وتقييمهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة تضمن ولاءهم وتحقيق أهداف المؤسسة". وهو تعريف يبرز الطابع الديناميكي والتكاملي لوظائف الموارد البشرية، باعتبارها مسؤولة عن دورة حياة الموظف داخل المؤسسة منذ التوظيف وحتى نهاية الخدمة.

كما أشار (أبو حمور، 2019) إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب أربعة أدوار أساسية داخل المؤسسات الحديثة، وهي: الشريك الإستراتيجي، والخبير الإداري، ووكيل التغيير، والمدافع عن الموظفين، مما يعكس التحول في طبيعة وظيفة الموارد البشرية من كونها وظيفة تشغيلية إلى كونها عنصراً فاعلاً في تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأمد.

وعليه، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تمثل العمود الفقري لأي مؤسسة تسعى إلى التميز المؤسسي والاستدامة، خاصةً في ظل ما يشهده العالم من تطور في نماذج العمل والانتقال إلى اقتصاد المعرفة، حيث يُعدّ العنصر البشري المصدر الأساسي للإبداع ورأس المال الفكري، والذي يركز عليه نجاح المؤسسات في بناء قيمة مستدامة.

2.2.2 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية المذكورة أعلاه لا تعمل بشكل منعزل، بل تُشكل منظومة متكاملة، يتعزز فيها كل بُعد بدور الآخر، ضمن إطار إستراتيجي يهدف إلى تطوير الأفراد كمصدر رئيسي للمعرفة والابتكار. وتكمن أهمية هذه الممارسات في قدرتها على خلق بيئة عمل داعمة، تُشجع التعلم، وتحفز الإبداع، وتُنمّي قدرات العاملين، مما يؤدي إلى بناء رأس مال فكري قوي يُعدّ ركيزة للنجاح المؤسسي المستدام (عبد الوهاب، 2025).

وتتعدد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تسهم بشكل مباشر في تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات، وتُعدّ هذه الممارسات بمثابة أدوات إستراتيجية تُفَعّل دور الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي. وقد تنوعت الأطر النظرية التي تناولت هذه الممارسات بحسب السياقات الإدارية والتنظيمية، إلا أن معظمها يتفق على مجموعة جوهرية من الأبعاد، والتي تمثل جوهر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري. وفيما يلي توضيح لأبرز هذه الأبعاد: (بابكر، وآخرون، 2025)

أ. الاستقطاب والاختيار:

يُعدّ الاستقطاب أولى مراحل بناء رأس المال البشري داخل المنظمة، إذ يُمثل العملية التي يتم من خلالها جذب أفضل الكفاءات والمهارات المناسبة لطبيعة الوظائف بالمؤسسة، وفق أسس ومعايير عادلة وشفافة تضمن تكافؤ الفرص. وتعتمد فعالية هذه العملية على مدى وضوح متطلبات الوظائف، والقدرة على الوصول إلى شرائح متنوعة من المرشحين المؤهلين، وتوظيف أدوات اختيار علمية تساعد في تقييم الجدارة. وتُسهم هذه الممارسة بشكل مباشر في توفير مدخلات بشرية عالية الجودة، يمكن تطويرها والاستثمار فيها لاحقاً ضمن رأس المال الفكري (Rizq & Parveen, 2025).

ب. التدريب والتطوير:

التدريب والتطوير من أهم الممارسات التي تستهدف رفع كفاءة العاملين وتمكينهم معرفياً ومهنيًا. وتشمل هذه العملية البرامج التي تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي الحالي، وكذلك المبادرات التي تُعدّ

الموظف لمهام مستقبلية. كما أن التطوير لا يقتصر على الجانب الفني فقط، بل يشمل تنمية المهارات القيادية، والقدرات التحليلية، والوعي الإستراتيجي، مما ينعكس على تعزيز رأس المال البشري. وتعتبر المؤسسات التي تعتمد نهج التعلم المستمر قادرة على بناء ثقافة معرفية تسهم في تجديد رأس المال الفكري وتعظيم أثره (Mustafa et al. , 2023).

ج. تقييم الأداء:

تمثل عملية تقييم الأداء وسيلة محورية لقياس مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الوظيفية والتنظيمية، وتقديم تغذية راجعة بناءة تسهم في تصحيح المسار وتحفيز النمو المهني. وتعتمد هذه العملية على أدوات كمية ونوعية تسهم في تحديد نقاط القوة والضعف، واقتراح خطط التحسين. ومن خلال ربط التقييم ببرامج التحفيز والتطوير، تصبح هذه الممارسة أداة فاعلة في بناء رأس مال بشري موجه نحو الإنجاز، كما تسهم في اكتشاف القدرات الكامنة لدى العاملين وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة (مصطفى، 2024).

د. التحفيز والمكافآت:

تلعب أنظمة الحوافز والمكافآت دورًا مهمًا في رفع معدلات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. وتشمل هذه الأنظمة المكافآت المالية (مثل الرواتب، والحوافز، والمزايا) والمكافآت غير المالية (مثل التقدير المعنوي، وفرص النمو المهني، والمكانة الاجتماعية داخل العمل). ويسهم التحفيز في تعزيز سلوكيات الإبداع والمبادرة، وهي عناصر محورية في رأس المال الفكري. كما أن وجود عدالة داخل نظام التحفيز يعزز من الثقة التنظيمية ويحفّز الموظفين على تبادل المعرفة والمساهمة في تطوير المؤسسة (الأغا، 2023).

هـ. إدارة المعرفة التنظيمية:

تُعنى إدارة المعرفة بتنظيم عمليات توليد المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها داخل المؤسسة. وتشمل هذه الممارسة وضع سياسات تسهل تدفق المعرفة الصريحة (مثل الوثائق، البيانات) والمعرفة الضمنية (مثل الخبرات الفردية) بين الموظفين. وتُعد إدارة المعرفة أداة إستراتيجية في تعزيز رأس المال الهيكلي والبشري على حد سواء، من خلال تقليص الفاقد المعرفي وتحفيز الابتكار وتعلّم الفريق. فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على التقاط المعرفة وحمايتها ونشرها، كانت أكثر قدرة على التميز (أبو حمور، 2019).

و. إدارة المسار الوظيفي:

تشير إدارة المسار الوظيفي إلى وضع خطط واضحة للتدرج المهني للموظفين، وتحديد مسارات الترقى والتطور وفق قدراتهم وأهدافهم الشخصية والتنظيمية. وتشمل أيضًا برامج الإحلال الوظيفي، والتخطيط للقيادات المستقبلية. ويسهم هذا البُعد في تعزيز الالتزام التنظيمي، وتقليل معدل دوران العمالة، ورفع معنويات الموظفين. كما يتيح للموظفين رؤية واضحة لمستقبلهم المهني داخل المؤسسة، مما يشجعهم على الاستثمار في تطوير أنفسهم، وبالتالي يُعزز من تراكم رأس المال الفكري داخل المنظمة (عبد الوهاب، 2025).

2.3 ثانيًا: رأس المال الفكري

يُعد رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة والمتنامية في حقل الإدارة والاقتصاد، وقد أصبح يمثل أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات في عصر المعرفة. ويُشير إلى مجموعة من الموارد الفكرية والمعرفية المتوفرة لدى المؤسسة، والتي تتكون من المعرفة والخبرة والمهارات والعلاقات التنظيمية والاجتماعية والثقافية التي تُمكن المؤسسة من تحقيق قيمة مضافة مستدامة (بابكر، وآخرون، 2025).

ويتميز رأس المال الفكري بأنه مورد غير ملموس وغير مرئي، لكنه حيوي وحاسم في بناء الميزة التنافسية، خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تركز بشكل متزايد على المعرفة والتقنية والابتكار. ويعتمد نجاح المؤسسات الحديثة بدرجة كبيرة على قدرتها على استثمار هذه الموارد غير الملموسة وتطويرها (قاسم، ومحمد، 2024).

وقد تعددت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم، ومن أبرزها ما قدّمه (Edvinsson & Malone 1997)، حيث عرّفاه بأنه: "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة"، في إشارة إلى قدرة رأس المال الفكري على تحويل المعرفة المتراكمة داخل المؤسسة إلى أداء فعال وميزة تنافسية قابلة للقياس والاستثمار.

كما عرّفه (Stewart 1997) بأنه: "المجموع الكلي لكل ما يعرفه الموظفون في المؤسسة، ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية"، وهو بذلك يشير إلى رأس المال الفكري كرسيد استراتيجي يعتمد على المهارات، والقدرات، والإبداع، والخبرات، وكل ما يُنتجه الأفراد من معرفة قابلة للتوظيف.

أما (Bontis 1998) فقد أوضح أن رأس المال الفكري يتكون من: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي، وهو بذلك يُبرز التداخل بين ما يملكه الأفراد من معرفة ومهارات

(البشري)، وما تملكه المؤسسة من نظم وبنية تنظيمية (الهيكلية)، وما تملكه من علاقات وسمعة في السوق (العلاقة).

ومن وجهة نظر استراتيجية، يُمثل رأس المال الفكري مورداً فريداً يصعب تقليده أو استنساخه من قبل المنافسين، كما أنه لا يُستهلك بالاستخدام، بل يتزايد كلما تم توظيفه ونقله وتدويره داخل المؤسسة، وهو ما يجعله من أهم عناصر النمو المستدام في المؤسسات المعرفية.

وبذلك، فإن رأس المال الفكري لا يشير فقط إلى المعرفة كمدخل، بل أيضاً إلى كيفية إدارة هذه المعرفة وتوظيفها وتحويلها إلى أداء ونتائج، من خلال بيئة عمل تُشجّع على التعلم، وتُمكن الأفراد، وتدعم التعاون والابتكار. وبشكل هذا المفهوم أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد الرقمي الحديث، حيث يُعد أحد أبرز محددات النجاح التنظيمي والبقاء في الأسواق المتغيرة.

2.3.2 مكونات رأس المال الفكري

يتكامل رأس المال البشري، والهيكلية، والعلاقة في تشكيل البنية المعرفية الشاملة للمؤسسة. ورغم أن هذه المكونات قد تبدو منفصلة من الناحية النظرية، إلا أنها متداخلة عملياً، حيث يُعد رأس المال البشري المصدر الأساسي للمعرفة، ويعمل رأس المال الهيكلية على تنظيمها واستثمارها، فيما يُوظف رأس المال العلاقة هذه المعرفة لتعزيز القيمة الخارجية. ومن ثم فإن إدارة هذه المكونات بكفاءة يُعد من المتطلبات الجوهرية لبناء ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات المعاصرة (قاسم، ومحمد، 2024).

ويتكوّن رأس المال الفكري من ثلاث مكونات رئيسية مترابطة تُشكل معاً المنظومة المعرفية التي تُسهم في توليد القيمة داخل المؤسسة. وتكمن أهمية هذه المكونات في قدرتها على دعم الابتكار، وتطوير الأداء التنظيمي، وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل. وفيما يلي استعراض مفصل لكل من هذه المكونات: (حسين، وآخرون، 2024)

أ. رأس المال البشري (Human Capital):

يُعد رأس المال البشري أحد أهم مكونات رأس المال الفكري، وهو يمثل المعارف، والمهارات، والخبرات، والكفاءات، والقدرات الإبداعية، والمواهب الشخصية التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة. ويُشكل هذا المكون الأساس الذي تقوم عليه عمليات الابتكار والتعلم التنظيمي، حيث إن الأفراد هم من يولدون الأفكار، ويطورون العمليات، ويتخذون القرارات، ويقودون التغيير داخل المؤسسات (الزهراني، 2024).

ويعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من خلال برامج التدريب والتطوير، والتمكين، والتحفيز، بمثابة رافعة استراتيجية لتحسين جودة الموارد البشرية وتعظيم إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة. كما يُعد هذا المكون متغيراً ديناميكياً، إذ أن المعرفة الفردية قابلة للنمو والتراكم المستمر، كلما أُتيحت بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة (مصطفى، 2024).

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن رأس المال البشري لا يُمثل ملكية المؤسسة بشكل مباشر، لكنه ينعكس على أدائها من خلال مدى استعداد الأفراد لتوظيف قدراتهم في خدمة أهداف المنظمة، وهو ما يُبرز أهمية تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة، والتمكين، والتقدير المستمر للموظفين (الأغا، 2023).

ب. رأس المال الهيكلي (Structural Capital):

يتعلق رأس المال الهيكلي بالبنية التحتية المعرفية والتنظيمية التي تمتلكها المؤسسة، والتي تمكن الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. ويشمل هذا المكون كلاً من الأنظمة الإدارية، والإجراءات التشغيلية، وقواعد البيانات، والتكنولوجيا، والبرمجيات، والملكية الفكرية، وثقافة المؤسسة، والسياسات الداخلية (الأغا، 2023).

ويُعد رأس المال الهيكلي بمثابة "الذاكرة المؤسسية" التي تُمكن من الاحتفاظ بالمعرفة ونقلها بين الموظفين، وتساعد على استقرار الأداء وتحقيق الاتساق في تنفيذ المهام. وكلما كانت هذه الهياكل أكثر مرونة وذكاءً وتنظيماً، كلما سهلت عملية الابتكار وقلّ الاعتماد على المعرفة الفردية فقط (Omolo, 2025).

كما يُمكن القول إن رأس المال الهيكلي يمثل الإطار التنظيمي الذي يُحول المعرفة الفردية (رأس المال البشري) إلى معرفة جماعية قابلة للاستدامة، ما يعزز من قدرة المؤسسة على التعلم المؤسسي والتكيف مع التغيرات البيئية (Rizq & Parveen, 2025).

ج. رأس المال العلاقي (Relational Capital):

يشير رأس المال العلاقي إلى شبكة العلاقات التي تربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، بما في ذلك العلاقات مع العملاء، والموردين، والشركاء، والمستثمرين، والجهات الحكومية والمجتمعية. ويعكس هذا المكون مستوى الثقة والسمعة والولاء المتبادل بين المؤسسة وهذه الأطراف، ويُعد ركيزة أساسية في بناء صورة إيجابية للمؤسسة في السوق (Mustafa et al. , 2023).

ويسهم رأس المال العلاقي في فتح آفاق التعاون، وتبادل المعرفة، واكتساب ميزة تنافسية مستندة إلى العلاقات المستقرة والاستراتيجية. كما يُعزز من فرص المؤسسة في التوسع، والحصول على الدعم، وتحقيق استجابة أفضل لمتطلبات العملاء واحتياجات السوق (مصطفى، 2024).

وتزداد أهمية هذا المكون في البيئات التنافسية التي تعتمد على رضا العملاء، ومرونة سلاسل التوريد، والمشاركة المجتمعية، حيث يُمثل رأس المال العلاقي "الواجهة الخارجية" لرأس المال الفكري التي من خلالها يتم تحويل المعرفة والعلاقات إلى نتائج ملموسة (الأغا، 2023).

2.4 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري

أثبتت الأدبيات المعاصرة في إدارة الأعمال أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظائف تقليدية تركز على التوظيف أو الرواتب، بل أصبحت أدوات استراتيجية ذات تأثير مباشر على بناء وتعزيز رأس المال الفكري داخل المؤسسات. فالموارد البشرية لا تُعد فقط مصدرًا للإنتاجية، بل تمثل أيضًا نواة تكوين المعرفة التنظيمية، والابتكار، والتجديد المستمر، وهي عناصر تشكل جوهر رأس المال الفكري (Rizq & Parveen, 2025).

وتتمثل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري في كون هذه الممارسات هي المدخلات الأساسية لتشكيل المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، والعلاقي)، من خلال ما يلي: (مصطفى، 2024)

أولاً: الاستقطاب والاختيار الفعال

يُعد الاستقطاب حجر الزاوية في عملية بناء رأس المال البشري داخل المؤسسة، إذ أن استقطاب كفاءات متميزة ذات خلفية معرفية قوية وخبرات تخصصية عالية يسهم في إدخال معارف جديدة إلى المؤسسة، وبالتالي يرفع من مستوى رأس المال البشري. ويسهم الاعتماد على معايير عادلة ومهنية في عملية الاختيار في ضمان توظيف أفراد لديهم قابلية للتعليم والابتكار، مما ينعكس إيجابًا على القدرة المعرفية التنظيمية (أبو حمور، 2019).

ثانيًا: التدريب والتطوير المستمر

يمثل التدريب أحد أبرز الممارسات التي تعزز من رأس المال البشري، حيث يرفع من كفاءة الموظفين الفنية والسلوكية، ويزيد من مهاراتهم التحليلية والتقنية. كما أن تطوير القدرات المعرفية والمهنية يسهم في تراكم المعرفة الضمنية لدى الأفراد، والتي تُعد من أكثر أشكال المعرفة قيمة داخل المؤسسات. وقد

أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب المستمر تنجح في تحويل رأس المال البشري إلى طاقات معرفية قابلة للتوظيف والابتكار (عبد الوهاب، 2025).

ثالثاً: إدارة الأداء كآلية لتحسين المعرفة والسلوك

تُعد إدارة الأداء أداة فعالة لتوجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما تُمكن من رصد الفجوات المهارية والمعرفية لدى الموظفين واقتراح خطط تطوير مناسبة. ومن خلال تقديم التغذية الراجعة البناءة، وتعزيز السلوكيات الإيجابية، تساهم هذه الممارسة في تحفيز التعلم والتحسين الذاتي المستمر، مما يدعم رأس المال البشري في بُعديه المهاري والسلوكي، ويُسهم في تحفيز التميز التنظيمي (بابكر، وآخرون، 2025).

رابعاً: أنظمة التحفيز والمكافآت

تلعب أنظمة التحفيز دوراً حيوياً في الحفاظ على الكفاءات وتجنب تسربها إلى المنافسين، مما يسهم في حماية المعرفة التنظيمية المتراكمة. كما أن الحوافز المدروسة (سواء كانت مالية أو معنوية) تُشجع الموظفين على مشاركة المعرفة والابتكار والعمل بروح الفريق، وهو ما يعزز من تراكم رأس المال الهيكلي والعلاقي. وقد أثبتت العديد من الأبحاث أن ثقافة التحفيز ترتبط إيجابياً بمعدلات الإنتاجية والمعرفة التشاركية داخل المؤسسات (الزهراني، 2024).

خامساً: إدارة المسار الوظيفي والتمكين المهني

تُسهم إدارة المسار الوظيفي في بناء علاقات طويلة الأمد بين المؤسسة وموظفيها، مما يُعزز من رأس المال العلاقي الداخلي ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي. كما أن وضوح المسار المهني وفرص الترقية يرفع من رضا الموظفين والتزامهم، ويدفعهم إلى تطوير أنفسهم ومشاركة معارفهم، مما يؤدي إلى تعزيز رأس المال الفكري بجميع مكوناته. وتشير النماذج الحديثة إلى أن التمكين الوظيفي يعد عاملاً أساسياً في تحويل الموظفين إلى شركاء في صنع المعرفة (حسين، وآخرون، 2024).

سادساً: إدارة المعرفة التنظيمية

تُعد إدارة المعرفة صمام الأمان للحفاظ على رأس المال الفكري وتنميته، حيث تشمل عمليات التقاط المعرفة، وتصنيفها، وتخزينها، وتبادلها، وإعادة توظيفها داخل المؤسسة. ومن خلال بناء أنظمة معلومات فعالة، وثقافة تنظيمية داعمة لتبادل المعرفة، تُمكن إدارة الموارد البشرية من تحويل المعرفة الفردية إلى رأس مال تنظيمي جماعي يُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، ويرفع من مستوى رأس المال الهيكلي تحديداً (Rizq & Parveen, 2025).

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل المعرفي

تشير العديد من الدراسات إلى أن نجاح أي مؤسسة في بناء رأس مال فكري قوي يتطلب تبني ممارسات موارد بشرية استراتيجية تركز على:

التمكين المعرفي (Knowledge Empowerment): من خلال منح الموظفين حرية التفكير واتخاذ القرار والابتكار.

التعلم التنظيمي (Organizational Learning): بوصفه عملية مستمرة لتعزيز المعرفة في كافة المستويات التنظيمية.

تحقيق التوازن بين رأس المال البشري والهيكل والعلاقي: لضمان تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية منظمة ومستدامة.

وقد أكد كل من (Youndt et al. (2004 و (Bontis (1999 أن فعالية رأس المال الفكري تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تشكل المدخل الرئيسي لاكتساب وتوليد وتطبيق المعرفة داخل المؤسسة.

2.5 النماذج النظرية ذات الصلة بالدراسة

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من النماذج والنظريات التي تشرح كيفية تفاعل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع رأس المال الفكري، وتوضح الأطر المفاهيمية التي تمكن من فهم العلاقة بين إدارة المورد البشري وتكوين القيمة التنظيمية المعرفية. وفيما يلي عرض لأبرز هذه النماذج التي تشكل الأساس النظري للدراسة: (الزهراني، 2024)

2.5.1 نموذج رأس المال الفكري (Edvinsson & Malone (1997

يُعد نموذج "إدفينسون ومالون" من أوائل النماذج التي تناولت رأس المال الفكري كأصل استراتيجي في المؤسسات، وقد مثّل نقلة نوعية في الفكر الإداري من التركيز على الأصول الملموسة إلى التركيز على الأصول المعرفية غير الملموسة.

وينطلق هذا النموذج من فرضية أن رأس المال الفكري يتكوّن من ثلاثة مكونات رئيسية مترابطة:

- رأس المال البشري: ويشمل مهارات ومعارف وخبرات الموظفين، وقدرتهم على الابتكار والتطوير.

- رأس المال الهيكلي: ويضم الأنظمة، والإجراءات، والتكنولوجيا، وقواعد البيانات، والملكية الفكرية.

- رأس المال العلاقي: ويتعلق بعلاقات المؤسسة مع العملاء، والموردين، والمجتمع الخارجي.

ويبرز هذا النموذج أهمية إدارة هذه العناصر الثلاثة بشكل متكامل ومنسق لتحقيق القيمة، حيث لا يكفي أن تتوافر المعرفة لدى الأفراد (البشري)، بل يجب أن تكون مدعومة بنظم مؤسسية تسهل استخدامها (الهيكلية)، وعلاقات خارجية قوية تمكن من توظيفها وتوسيع أثرها (العلاقة).

ويؤكد النموذج أن المؤسسات التي تدير رأس مالها الفكري بكفاءة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يصعب على المنافسين تقليدها، لأنها تنبع من المعرفة التراكمية الفريدة داخل المؤسسة.

وقد استخدم هذا النموذج كأساس في العديد من الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين المعرفة والأداء التنظيمي، مما يجعله مرجعاً أساسياً للدراسة الحالية في تفسير دور ممارسات الموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في بيئة العمل المصرفي.

2.5.2 نموذج الموارد البشرية لبناء الميزة التنافسية (Barney 1991)

قدم بارني (Barney, 1991) إسهاماً مهماً في نظرية الموارد القائمة على القيمة (Resource-Based View - RBV) التي تنظر إلى الموارد الداخلية للمؤسسة – ومنها الموارد البشرية – كركيزة لتحقيق التميز والاستدامة. وقد طور بارني إطاراً يبين الخصائص التي يجب أن تتصف بها الموارد حتى تُنتج ميزة تنافسية مستدامة.

وبحسب هذا النموذج، فإن المورد يجب أن يتمتع بأربع خصائص رئيسية:

- أن يكون نادراً (Valuable): أي لا يتوافر بسهولة لدى المنافسين.
- أن يصعب تقليده (Inimitable): أي لا يمكن استنساخه بسهولة.
- أن يصعب استبداله (Non-substitutable): أي لا يمكن استبداله بمورد آخر يؤدي نفس الدور.
- أن يساهم في خلق القيمة (Organized to capture value): أي أن المؤسسة قادرة على استثماره بفعالية.

وعند تطبيق هذا النموذج على الموارد البشرية، فإنه يُظهر أن رأس المال البشري المتميز (الموظفين ذوي المهارات والمعرفة والولاء) يُمكن أن يتحول إلى رأس مال فكري يصنع ميزة استراتيجية يصعب على الآخرين محاكاتها.

وتبرز أهمية هذا النموذج في الدراسة الحالية من خلال توضيحه لآلية تحويل المورد البشري إلى أصل معرفي ذي قيمة، عبر ممارسات استراتيجية في إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب النوعي، التدريب الموجه، التحفيز المعرفي، وإدارة الأداء المرتبط بالتعلم. فهذه الممارسات تُسهم في تطوير رأس المال الفكري المؤسسي، وتساعد في تحقيق التميز والتفوق في السوق المصرفي.

2.6 الدراسات السابقة

في هذا الجزء سوف يتم تناول الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والتي تتمثل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري) وذلك على النحو التالي :

- الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أولاً: - الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أوضحت دراسة (Omolo, 2025) أنه لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في عالم اليوم الذي يولي اهتمامًا بالغًا بالبيئة، تُنصح المؤسسات بشدة بدمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل منهجي في جميع وظائف الموارد البشرية الأساسية. وتستلزم هذه الضرورة الاستراتيجية دمج الاعتبارات البيئية في إدارة الأفراد في المؤسسة. ويُعد اتباع نهج متعدد الجوانب أمرًا بالغ الأهمية، مع إعطاء الأولوية لبرامج تدريبية خضراء فعالة لتعزيز كفاءة الموظفين ومهاراتهم البيئية. علاوة على ذلك، يُعد إنشاء أنظمة إدارة أداء ومكافآت خضراء مصممة بدقة أمرًا بالغ الأهمية. تُحفّز هذه الأنظمة السلوكيات المستدامة، وتوائم الإجراءات الفردية مع الأهداف البيئية للمؤسسة، وتُنشئ قوة عاملة ملتزمة التزامًا راسخًا بالمسؤولية البيئية. واستكمالاً لهذه الجهود، يُعدّ تعزيز برامج إشراك الموظفين في المبادرات الخضراء أمرًا بالغ الأهمية. إن إشراك الموظفين بفعالية في عمليات صنع القرار البيئي وتشجيع مشاركتهم في المبادرات الخضراء يُمكن أن يُطلق العنان لرؤى قيّمة، ويُعزز شعورًا أقوى بالملكية والمسؤولية تجاه مساعي الاستدامة. يُحفّز هذا النهج التعاوني على إيجاد حلول بيئية مبتكرة وفعالة. ويُمكن التكامل الشامل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المترابطة هذه المؤسسات من بناء رأس مال بشري أخضر متميز وذو قيمة عالية. تُمثل هذه القوى العاملة الماهرة والواعية بيئيًا، إلى جانب ثقافة رعاية بيئية راسخة، رصيدًا تنظيميًا هامًا. تُعد هذه القدرات الداخلية بالغة الأهمية لتحقيق

أداء بيئي متميز، وتشكيل أساس متين لميزة تنافسية مستدامة. علاوة على ذلك، تؤكد الأدلة الدامغة على الدور المحوري لممارسات إدارة الموارد البشرية المؤسسية (GHRM) كوسيط أساسي ومنظم مهم في ترجمة مبادرات الاستدامة البيئية التنظيمية (OES) إلى مزايا تنافسية ملموسة ودائمة. تعمل آليات إدارة الموارد البشرية المؤسسية (GHRM) كقنوات رئيسية، تدفع الابتكار الأخضر بشكل مباشر وتعزز الأداء البيئي العام، مما يُمهّد الطريق للاستدامة البيئية التنظيمية (SCA). في الوقت نفسه، تعمل العناصر الرئيسية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية المؤسسية (GHRM)، مثل ترسيخ ثقافة تنظيمية خضراء قوية وتطوير قاعدة رأس مال بشري أخضر عالية الكفاءة، كمنظمين فعالين، مما يُعزز بشكل كبير التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المؤسسية (OES) على مختلف نتائج الاستدامة البيئية التنظيمية (SCA). في الختام، يُعد التكامل العميق والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية المؤسسية (GHRM) في استراتيجية الاستدامة الشاملة للمؤسسة أمرًا بالغ الأهمية. إن هذا التضمين العميق للمبادئ الخضراء في ممارسات إدارة الموارد البشرية هو المفتاح للاستفادة الفعالة من الإجراءات البيئية، وتحويلها إلى مصادر ملموسة ودائمة للنجاح التنافسي في بيئة أعمال عالمية متزايدة الوعي البيئي والتنظيم.

بينما هدفت دراسة (Rizq & Parveen, 2025) إلى دراسة كيفية تأثير استراتيجيات الموارد البشرية بشكل مباشر على القدرات الديناميكية، وأداء الشركة، والابتكار، مما يعزز في نهاية المطاف الابتكار الموجه نحو الاستدامة، ومن خلال مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية، يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تحقيق قدرة تنافسية طويلة الأجل والمساهمة في التنمية المستدامة، وجمعت البيانات من الشركات الصغيرة والمتوسطة في خمس مناطق بالمملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب أخذ العينات السهل. وُرِّعت استبيانات إلكترونية على كبار المديرين والمديرين المتوسطين من يناير إلى أبريل 2024. من بين 500 استبيان مُورَّع، تم استلام 448 ردًا، مع استبعاد 52 ردًا لعدم اكتمالها أو عدم وجود قيم صحيحة أو عدم ملاءمتها. استخدمنا برنامج SPSS 25 و PLS-SEM 4.0 لاختبار الفرضية، وتقييم الموثوقية والصلاحية، وإجراء تحليل مسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والوسيلة باستخدام نهج معامل المنتج. النتائج: أظهرت النتائج أن استراتيجيات الموارد البشرية لها تأثير متوسط على القدرات الديناميكية ($Q^2 = 0.258$)، تأثير $Q^2 =$ متوسط) وابتكار الشركة ($Q^2 = 0.247$)، تأثير $Q^2 =$ متوسط)، ولها تأثير أكبر على أداء الشركة ($Q^2 = 0.539$)، تأثير $Q^2 =$ كبير)، والميزة التنافسية ($Q^2 = 0.350$)، تأثير $Q^2 =$ كبير)، والابتكار الموجه نحو الاستدامة ($Q^2 = 0.450$)، تأثير $Q^2 =$ كبير). بالإضافة إلى ذلك، أكدت قيمة SRMR (0.077) وقيمة NFI (0.904) ملائمة النموذج. تُعزز استراتيجيات الموارد البشرية بشكل مباشر

القدرات الديناميكية، والابتكار، والأداء في الشركات، مما يؤثر بشكل غير مباشر على الميزة التنافسية والابتكار الموجه نحو الاستدامة في الشركات الصغيرة والمتوسطة. الخلاصة: تُسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية موازنة ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية لتعزيز الابتكار وضمان القدرة التنافسية طويلة الأمد في الأسواق الديناميكية. يمكن لهذه الرؤية أن تُرشد كبار المديرين والمديرين المتوسطين في مختلف قطاعات الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وأشارت دراسة (Mustafa et al. , 2023) إلى أنه في عصر التكنولوجيا المتقدمة الحالي، تحتاج الشركات إلى امتلاك مجموعة متنوعة من القدرات والموارد لتحقيق مكانة تنافسية في السوق والحفاظ عليها، وكان الدافع وراء هذه الدراسة هو فهم الميزة التنافسية الخضراء من خلال تطبيق نظرية القدرة والدافع والفرصة والنظرة القائمة على الموارد الطبيعية، و في استطلاع رأي طولي عبر الإنترنت متخلف زمنيًا يتعلق بمؤسسات التصنيع الصغيرة والمتوسطة الحجم، قدم 223 متخصصًا بيانات وفقًا لأرائهم. تم تصميم النموذج الهيكلي والقياسي للتحليلات. دعمت النتائج النموذج وأثبتت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء، مع وساطة جزئية لتبادل المعرفة الخضراء والابتكار الأخضر (ابتكار المنتجات الخضراء وابتكار العمليات الخضراء). كشفت التحليلات عن الاعتدال الإيجابي ذي الدلالة العالية لرأس المال البشري الأخضر، وهو ما يمثل حدثًا دراسيًا. رأس المال البشري الأخضر مهم لتطوير قوة عاملة مستدامة تعمل كمحفز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. يقدم التقرير نصائح عملية للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (SMMES) التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية خضراء. بفضل الميزة التنافسية الخضراء، يمكن أن تُفيد توصيات هذه الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصغيرة والمتوسطة في تطوير رأس مال بشري صديق للبيئة، وبناء معارف مبتكرة. ونتيجةً لذلك، تُمثل هذه الدراسة نهجًا مستقبليًا للتعامل مع الظروف البيئية المُحسَّنة، وتنمية رأس مال بشري صديق للبيئة في هذا العصر الصناعي.

وإستهدفت دراسة (مصطفى، 2024) إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية متعددة الأبعاد (الاختيار المشاركة والتمكين) على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء بالتطبيق على العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو"، وأجرى البحث على عينة عشوائية مقدارها 291 مفردة، وبلغ معدل الاستجابة 88%، وقد توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الأخضر وعلى الميزة التنافسية المستدامة كما توصل البحث لوجود تأثير معنوي إيجابي للإبداع الأخضر على الميزة التنافسية المستدامة كذلك تم التوصل إلى وجود تأثير غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة

بتوسيط الإبداع الأخضر إضافة إلى أن للهوية التنظيمية الخضراء دور معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة.

بينما تمثل الغرض من دراسة (الأغا، 2023) في التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية بشركة (أوريدو) في قطاع غزة، وقد وظف الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركة (أوريدو) بجميع فروعها في قطاع غزة، والبالغ عددهم (439) موظفاً، وقد بلغت عينة الدراسة (142) موظفاً وموظفة، جرى اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واستخدمت الأساليب الإحصائية معامل ارتباط (بيرسون)، (معامل ألفا كرونباخ) وتحليل التباين الأحادي) وقد توصلت النتائج إلى إن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة (أوريدو) بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها والذي جاء بوزن نسبي (75.20%)، وهي بدرجة كبيرة، إن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بشركة (أوريدو) بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها والذي جاء بوزن نسبي (79.60%)، وهي بدرجة كبيرة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية بشركة (أوريدو) بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها، وقد أوصت الدراسة: بضرورة التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات بعمليات التوظيف؛ لأنها تخفض التكاليف، وتحافظ على البيئة وبالأخص في اختيار الموظفين، ضرورة وضع المسابقات بين الموظفين لتشجيعهم على ابتكار عمل خضراء متطورة وصديقة للبيئة.

وتناولت دراسة (أبو حمور، 2019) إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، إدارة وتقييم الأداء، التمكين)، على تعلم ونمو العاملين بأبعادها (الإبداع، أداء العاملين) بالإضافة إلى التعرف على دور العوامل الديموغرافية في تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعلم ونمو العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الخط الحديدي الحجازي والبالغ عددهم (١٨٤) موظف وتم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة وتوزيع (١٨٤) استبانة على الموظفين وقد تم الحصول على (١٥٩) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها كانت اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على تبني مؤسسة الخط الحديدي الحجازي الأردني لممارسات إدارة الموارد البشرية، وبأهمية نسبية مرتفعة، وكانت اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على اهتمام مؤسسة الخط الحديدي الحجازي الأردني بعملية التعلم والنمو، وبأهمية نسبية مرتفعة، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الهرمي، وجود فروق معنوية لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم والنمو تعزى لكل من (عدد سنوات الخدمة، والحالة

الاجتماعية، والمركز الوظيفي)، في حين لم تظهر الفروق المعنوية في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم والنمو تعزى لكل من (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي والدخل).

بينما تناولت دراسة (فرحان، وعطياني، 2019) التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تخطيط الوظائف، الاختيار والتعيين، التعويضات، التدريب، تقييم الأداء) في رضا العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات الاتصالات الأردنية (زين، وأورانج، وأمنية)، وجرى سحب عينة ميسرة من مجتمع الدراسة تكونت من (312) شخص يعملون في شركات الاتصالات من مختلف المستويات الإدارية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة تكونت من (44) فقرة. واستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (t) لعينة مستقلة، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط. وقد توصلت الدراسة العديد من النتائج التي كان من بين أهمها: وجود أثر دال إحصائياً لكافة أبعاد المتغير المستقل والتي تمثلت في (تخطيط الوظائف، الاختيار والتعيين، التعويضات، والتدريب، وتقييم الأداء) على رضا العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فقد أوصى الباحث بضرورة تعزيز ممارسات الموارد البشرية التي من شأنها أن ترتقي بمستوى العمل وتعزز من رضا العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

في حين استهدفت دراسة (صوفان، و العواودة، 2020) إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فتكون مجتمع الدراسة من العاملين في أقسام الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية والبالغ عددهم (١٥٠) موظف وموظفة، إذ بلغت عينة الدراسة (٥٥) موظف وموظفة في أقسام الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن هناك مستوى متوسط من ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى الارتباط الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك يوصي الباحث شركات الاتصالات توفير أكبر قدر من متطلبات ومكونات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتأدية وتطوير وظائفها وذلك بالتعاقد مع الشركات صاحبه الاختصاص بهذا المجال بتوفير الأجهزة والحواسيب وبرمجياتها مما يزيد من كفاءتها.

وإستهدفت دراسة (شديفات، والهوري، 2015) إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، الحوافز، برامج التدريب، التقييم) في الرضا الوظيفي في مصنع الزجاجي للإسمنت في الأردن. وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في مصنع الزجاجي للإسمنت في الأردن، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل. تم توزيع (300) استبانة بناء على العدد الذي تم تحييده من قبل إدارة المصنع تم استرداد (241) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والبرامج التدريبية على رضا العاملين في مصنع الزجاجي، وأوصى الباحث بالعمل على اعتماد نتائج تحليل الوظائف لاتخاذ قرار التعيين حيث أشارت النتائج إلى أن تلك الممارسة لا تتم على مستوى كفاءة عالي وبالتالي لابد من إيجاد تنسيق بين تحليل الوظائف وتعيين الأفراد الملائمين لطبيعة العمل المطلوبة والتي يحتاجها المصنع، ويقترح الباحث إيجاد نظام تحليل للوظائف مرتبط بشكل إلكتروني مع إدارات الموارد البشرية لاتخاذ القرارات المناسبة في التعيين.

بينما هدفت دراسة كل من (بلالي، وسملالي، 2018) إلى تحليل وبلوره الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإبراز أثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، وذلك عبر مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة. طما أن هذه الدراسة تستمد أهميتها بشكل أساسي من كونها من الدراسات القليلة التي ربطت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية وبشكل يحقق المواءمة بين البعد البيئي والبعد الاقتصادي الذي يعتبر هدفا جوهريا لمنظمات الأعمال. ومن جهة أخرى فإنها تمثل قيمة مضافة في مجال الدراسات باللغة العربية التي تعتبر نادرة في هذا المجال. وقد اعتمدت منهجية الدراسة على مقارنة نظرية تحليلية لأدبيات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد على التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي والميزة التنافسية.

وتناولت دراسة (الجبوسي، وآخرون، 2022) التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، التميز، والابتكار) ودور جودة العلاقات الاجتماعية كمتغير وسيط في تفسير ذلك الأثر في الجامعات في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة شملت (52) فقرة؛ لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والمكون من (33) جامعة في الأردن بكافة تصنيفاتها (الحكومية، والخاصة، وذات القانون الخاص، والإقليمية)، حيث قام الباحثان بتوزيع (400) استبانة وتم استرداد (386) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وفي ضوء

ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: 1-وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية في الجامعات في الأردن. 2-وجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية من خلال جودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن. وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحثان بعدد من التوصيات منها: - ضرورة تبني الجامعات في الأردن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الميزة التنافسية. - ضرورة الاهتمام بجودة العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الجامعة وبوجه الخصوص تنمية العلاقات غير الرسمية بينهم.

وتناولت دراسة (أبو شريعة، وآخرون، 2021) التعرف على وظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت- قطاع غزة، وقد اعتمد الباحثان لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب المسح الشامل وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: اهتمام العاملين في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت في محافظات غزة ببعد الاختيار بدرجة كبيرة، وقد حصل على وزن نسبي (75.1%). وجود موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة على مجال الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت في محافظات غزة، حيث اتضح ذلك من خلال حصوله على وزن نسبي (67.6%). وأوصت الدراسة ضرورة أن تتصف عملية الاختيار بالشركة المزودة لخدمة الإنترنت بالنزاهة والشفافية والتي تضمن عدالة الاختيار بحث تعتمد على كفاءة المتقدم للوظيفة بعيدا عن التحيز الشخصي، أهمية أن تسلك الشركة طرق إبداعية وابتكارية لدراسة سلوك المستهلك وتلبية احتياجاتهم.

وتمثل الغرض من دراسة (منيزل، والحرافشة، 2020) في التعريف بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحكمة للأدوية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليلها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة الحكمة للأدوية وعددهم (900) موظفا وموظفة، أما عينة الدراسة فتكونت من الموظفين العاملين في شركة الحكمة للأدوية الأردن، حيث تم توزيع (250) استبانة على أفراد وحدة المعاينة من الموظفين العاملين في شركة الحكمة للدواء، وتم استرداد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي والبالغة عددها (238) وبنسبة استجابة بلغت (95%) من العينة الرئيسية، وبعد إتمام التحليل

الإحصائي للبيانات، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحكمة للأدوية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالميزة التنافسية نظراً لأن هذا سيؤدي إلى دخول الشركات الدوائية الأردنية في السوق العالمي للدواء.

وهدفنا دراسة (شديفات، والزيادات، 2019) للتعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والمكافآت والحوافز الخضراء) في تحسين الميزة التنافسية متمثلة ببعديها "الجودة والتكاليف" في الشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (118) من المدراء العاملين، ونوابهم، ومدراء دائرة الموارد البشرية والعاملين فيها، في الشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية، وتم الاعتماد على برنامج ((SPSS)) لتحليل نتائج الدراسة. وانتهت الدراسة بعدة نتائج تمثلت بوجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الميزة التنافسية وبدلالة إحصائية (0.000)، ووجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الجودة، وبدلالة إحصائية (0.000)، وأيضاً وجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدني التكاليف، وبدلالة إحصائية (0.000). كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ لإجابات عينة الدراسة المبحوثين حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على نطاق واسع لتشمل كافة مجالات الأعمال في الشركات الصناعية على المستوى الأردني ككل.

وسعت دراسة (Hamadamin & Atan, 2019) إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، مع تقييم الدور الوسيط لتنمية "رأس المال البشري"، والتزام الموظفين في البيئة الأكاديمية. وُرِّعت ستمائة استبيان عشوائياً على موظفي جامعات مختارة في مدينة أربيل بالعراق. واستُخدمت تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للتحليل باستخدام نموذج PLS الجزئي الذكي ذي المربعات الصغرى. كشفت نتائج دراستنا عن تأثير خطي وإيجابي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على استدامة "المزايا التنافسية"، كما وُجد أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر إيجاباً على تنمية رأس المال البشري والتزام الموظفين

بالمؤسسات، كما وُجد أن تأثير كل من تنمية رأس المال البشري والتزام الموظفين له تأثير وسيط جزئي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة. وأخيرًا، تم اقتراح الآثار النظرية والإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة

يمكن توضيح التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية مع توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة في الجدول التالي:

جدول رقم (1) التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية

الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	أوجه الاستفادة
Omolo, 2025	تركيز على دور الموارد البشرية في الاستدامة والميزة التنافسية	التركيز على البيئة و HR الخضراء فقط	دمج القيم البيئية في HR
Rizq & Parveen, 2025	مواءمة HR مع الأهداف الاستراتيجية للابتكار	التركيز على القدرات الديناميكية	استخدام منهج المسار التحليلي
Mustafa et al., 2023	دور HR green في التنافسية والابتكار	إدخال متغيرات وسيطة جديدة (رأس المال والمعرفة الخضراء)	إدخال وسطاء إضافيين
مصطفى، 2024	الربط بين HR والإبداع والميزة التنافسية	تضمين متغير معدل (الهوية التنظيمية)	اقتراح نموذج متقدم بالعوامل المعدلة
الأغا، 2023	HR green وتأثيره في بيئة اتصالات	بيئة تطبيق مختلفة	دراسة تأثير HR green في بيانات متعددة

أبو حمور، 2019	HR وتأثيره على الإبداع والنمو	تركيز على التعلم والنمو	دعم أثر HR على رأس المال المعرفي
فرحان وعطياني، 2019	HR وأثره في الرضا الوظيفي	التركيز على الرضا كمخرج نهائي	تعزيز رضا العاملين كوسيط
صوفان والعواودة، 2020	HR الإلكتروني وتأثيره في الارتباط	دراسة نوع مختلف من (HR الإلكتروني)	استلهم التحول الرقمي في HR
شديفات والحوري، 2015	تحليل أثر HR على الرضا الوظيفي	بيئة صناعية مختلفة	دعم تحليل الوظائف وربطها بالكفاءة
بلالي وسملالي، 2018	HR green والميزة التنافسية بمنظور نظري	دراسة تحليلية غير تطبيقية	توفير إطار نظري متكامل
الجيوسي وآخرون، 2022	HR green وتأثيرها في الجودة والتميز	إدخال العلاقات الاجتماعية كوسيط	تعزيز النموذج بإدخال وسطاء اجتماعيين
أبو شريعة وآخرون، 2021	دراسة أثر اختيار HR على الميزة التنافسية	تركيز على بعد واحد فقط (الاختيار)	التركيز على النزاهة والشفافية
منيزل والحرافشة، 2020	HR green وأثرها على التنافسية في صناعة الدواء	بيئة صناعية خاصة	دعم تعميم نتائج HR في مختلف القطاعات
شديفات والزيادات، 2019	HR green وتأثيرها على الجودة والتكاليف	دراسة محدودة في منطقة صناعية واحدة	دمج HR مع تقليل التكاليف
Hamadamin & Atan, 2019	HR الاستراتيجية وأثرها على التنافسية	بيئة أكاديمية مختلفة	استخدام SEM لتحليل النموذج الكلي

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً: - الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري.

أوضحت دراسة (عبد الوهاب، 2025) أن رأس المال الفكري يعتبر أحد العناصر الأساسية التي تسهم بشكل كبير في دفع عجلة الإبداع الإداري داخل المنظمات والمؤسسات، ويشمل هذا الرأس المال المزيح الفريد من المعرفة والخبرات والمهارات والابتكارات التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة عندما يتم تطوير هذا الرأس المال الفكري بشكل مستمر، يتاح للأفراد فرصة التعبير عن أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات المختلفة، مما يعزز من القدرة التنافسية والمرونة التنظيمية، وبالتالي يصبح استثمار المنظمات في رأس المال الفكري أمرًا حيويًا لتحقيق النمو المستدام والابتكار الفعال مما يدفعها إلى الريادة في مجالاتها ويعزز من قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. واستهدفت الدراسة الحالية التعرف على "رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موجهي التربية الرياضية" من خلال التعرف على واقع رأس المال الفكري لدى موجهي التربية الرياضية من خلال قياس أبعاد رأس المال الفكري (البشري- الهيكلي- العلاقات) ، وكذلك التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى موجهي التربية الرياضية من خلال قياس أبعاد الإبداع الإداري (الطلاقة الفكرية- الأصالة- المرونة الذهنية- قبول المخاطرة- إدراك التفاصيل- القدرة علي التحليل- الحساسية للمشكلات)، لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة ، وبلغت عينة الدراسة الأساسية (١٨) والإستطلاعية (١٥) موجه تربية رياضية، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها توافر رأس المال الفكري بشكل متوسط لدى موجهي التربية الرياضية، وكذلك توافر الإبداع الإداري لدى عينة البحث بدرجة أعلى من المتوسط، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري لدى موجهي التربية الرياضية وأن الاهتمام برأس المال الفكري وتحسينه يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الإبداع الإداري لدى عينة البحث.

بينما هدفت دراسة (بابكر، وآخرون، 2025) إلى البحث إثر الإفصاح عن رأس المال الفكري في تعزيز جودة التقارير المتكاملة، مع التركيز على مكونات رأس المال الفكري الثلاثة البشري، والداخلي (التنظيمي)، والخارجي (العلاقات). تم تطبيق الدراسة على شركة المراعي السعودية خلال الفترة 2017 2023م. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من التقارير السنوية للشركة أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري وجودة التقارير المتكاملة، مع وجود تأثير أكبر للإفصاح عن رأس المال البشري. أوصت الدراسة بضرورة تطوير ممارسات الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز تبني مفهوم التقارير المتكاملة في الشركات السعودية.

في حين إستهدفت دراسة (قاسم، ومحمد، 2024) إلى تحديد دور رأس المال الفكري في الابتكار التنظيمي في المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية من خلال تحديد العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) والابتكار التنظيمي في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية، إذ اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كطريقة عامة للتفكير وعلى المنهج الوصفي التحليلي منهجاً عاماً للبحث؛ وقام بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، إذ تم توزيع الاستبانة على عينة ميسرة مكونة من (115) عامل في المنظمات عينة الدراسة، تم استعادة (109) استبانة وكان هناك (103) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) إصدار (25) لتحليل البيانات. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: يوجد علاقة معنوية بين رأس المال الفكري والابتكار التنظيمي للعاملين في المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية، تمتلك المنظمات الصناعية عينة الدراسة رأس مال فكري بدرجة متوسطة، وإن مستوى الابتكار التنظيمي متوسط في المنظمات عينة الدراسة.

وإستهدفت دراسة (ابوحجر، 2024) إلى التعرف على أثر راس المال الفكري على الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد للاتصالات فرع المنطقة الوسطى وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة والبالغ (35) وتم إجراء التحليل الإحصائي عليها باستخدام البرامج الإحصائية (Smart PLS3) لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى انه لا توجد دلالة إحصائية ذات مستوى معنوية مشاهد بين راس المال البشري والميزة التنافسية وتوجد دلالة إحصائية ذات مستوى معنوية مشاهد بين كلا من راس المال العلاقي راس المال الهيكلي والميزة التنافسية. كما أوصت الدراسة بضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وخاصة في ظل ثورة المعلومات وانفتاح العالم بالمعلومات والمعرفة. والاهتمام برأس المال الفكري خصوصا في جانبيه الهيكلي والعلائقي لأنهما مؤثران هامان في الميزة التنافسية.

بينما تمثل الغرض من دراسة (حسين، وآخرون، 2024) في التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في البنوك التجارية المصرية، وذلك من خلال اختبار فرض رئيسي يوجد علاقة تأثير إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، وكذلك اختبار الفروض الفرعية التالية (١) يوجد علاقة تأثير إيجابية معنوية بين رأس المال البشري وأبعاد الأداء التنظيمي، (٢) يوجد علاقة تأثير إيجابية معنوية بين رأس المال الهيكلي وأبعاد الأداء التنظيمي. (٣) يوجد علاقة تأثير إيجابية معنوية بين رأس مال العلاقات وأبعاد الأداء التنظيمي. واعتمدت

الدراسة على قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة من العاملين في البنوك بالمستويات الوظيفية (مصرفي مراقب/ رئيس قسم نائب مدير عام مدير عام)، تم توزيع ٣٨٤ استمارة، بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٦٩ قائمة استقصاء بنسبة ٩٦%، وتم التحليل باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS V.28) وذلك في حساب الإحصائيات الوصفية وبعض الأساليب الاستدلالية. أيضا تم استخدام برنامج نمذجة المعادلات البنائية (SmartPLS 3.2.9) في النمذجة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

وتناولت دراسة (الشتيوي ، وآخرون، 2024) بيان أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم التقني والمهني، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية التقنية والمهنية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري والهيكلية والزبائني، وجودة التعليم التقني والمهني عند مستوى معنوية (0.05). ومن أهم التوصيات، يجب على إدارة المؤسسات التعليمية التقنية والمهنية وضع خطط واضحة لتدريب وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.

وأشارت دراسة (الزهراني، 2024) أن رأس المال الفكري من أهم الأصول غير الملموسة التي ستؤثر على زيادة الإنتاجية والإبداع، والمنافسة التنظيمية في الوزارة، وتساهم في تطوير الأداء المؤسسي، وتزيد الفاعلية والكفاءة في مستوى تقديم خدماتها. وهدفت الدراسة إلى معرفة كيفية التعرف على كيفية استثمار رأس المال الفكري بوزارة المالية، وكذلك التعرف على أهم التحديات والمعوقات التي تواجهها لاستثمار رأس المال الفكري واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، ومنهج دراسة الحالة حيث تم دراسة الحالة لوزارة المالية من خلال التعرف على طرق استثمار رأس المال الفكري، كما استخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (161) من منسوبي الوزارة (مدير عام، مدير إدارة قسم، موظف). وأظهرت النتائج أن الوزارة تسعى بفعالية إلى استثمار رأس المال الفكري من خلال توظيف الأفراد ذوي المهارات والكفاءات، ولكن هناك حاجة لتحسين توافق المؤهلات مع المهام الوظيفية. كما أظهرت النتائج أن الموظفين يتمتعون بقدرة عالية على الإبداع وحل المشاكل، ولكن توجد بعض التحفظات على التدريب والتطوير المستمرين. كما وجدت الدراسة أن التحديات الرئيسية التي تواجه وزارة المالية تشمل ضعف البنية التحتية التقنية، ونقص الميزانية المخصصة للتدريب، وغياب استراتيجية واضحة لاستثمار رأس المال الفكري. وتبين أن هناك حاجة لتعزيز الوعي بأهمية رأس المال الفكري وتحسين

نظام الحوافز لتعزيز الإبداع. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تحسين البنية التحتية التقنية لتسهيل العمليات اليومية. ويتضمن ذلك تحديث الأنظمة الموجودة، توفير الأجهزة اللازمة، وضمان اتصالات الإنترنت السريعة والمستقرة، وتحسين نظام الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز الإبداع والابتكار، وتطوير استراتيجية واضحة شاملة لاستثمار رأس المال الفكري والاستفادة من التقنيات الحديثة. ويجب أن تشمل هذه الاستراتيجية أهدافاً واضحة، خطط تنفيذ، مؤشرات قياس الأداء، وتحديد المسؤوليات.

التعليق على الدراسات السابقة

يمكن توضيح التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري مع توضيح أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة في الجدول التالي:

جدول رقم (2) التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري

الدراسة	هدف الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	أوجه الاستفادة للدراسة الحالية
عبد الوهاب (2025)	بحث العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري لدى موجهي التربية الرياضية.	-تناولت أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلاقتي).- استخدمت المنهج الوصفي.	-المجال التعليمي لا المصرفي.- ركزت على الإبداع الإداري كمتغير تابع.	-تدعيم الأثر الإيجابي لرأس المال الفكري.- تعزيز ربط رأس المال بالإبداع في الأداء.
بابكر وآخرون (2025)	فحص أثر الإفصاح عن رأس المال الفكري على جودة التقارير المتكاملة في	-تناول الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري.- تمت في بيئة سعودية.	-ركزت على جانب الإفصاح المالي لا على بناء رأس المال من خلال إدارة الموارد.	-تسليط الضوء على أهمية الإفصاح.- تعزيز إدماج رأس المال الفكري في التقارير المؤسسية.

الدراسة	هدف الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	أوجه الاستفادة للدراسة الحالية
	شركة المراعي.			
قاسم ومحمد (2024)	بحث العلاقة بين رأس المال الفكري والابتكار التنظيمي في منظمات صناعية.	-تناولت الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري.- استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.	-جرت في قطاع صناعي وليس مصرفي.- ركزت على الابتكار كمتغير تابع.	-دعم الربط بين رأس المال الفكري والنتائج التنظيمية (ابتكار).- توسيع نطاق الفهم النظري حول التطبيقات المختلفة لرأس المال.
أبو حجر (2024)	دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في شركة اتصالات.	-ربط رأس المال الفكري بالأداء المؤسسي.	-لم تجد علاقة معنوية مع رأس المال البشري، وهو ما يتعارض مع فرضيات دراستنا.- تختلف البيئة التنظيمية.	-توجيه الباحث لضرورة التحقق الدقيق من تأثير كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري.- التأكيد على أهمية العلاقات الهيكلية.
حسين وآخرون (2024)	بحث أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في البنوك المصرية.	-دراسة في قطاع مصرفي.- تناولت نفس أبعاد رأس المال.- استخدمت أدوات تحليل إحصائية متقدمة.	-لم تربط بين رأس المال وممارسات إدارة الموارد البشرية.- تمت خارج السعودية.	-دعم العلاقة المباشرة بين رأس المال الفكري والأداء البنكي.- تعزيز أهمية الاستثمار برأس المال الفكري في القطاع المصرفي.

الدراسة	هدف الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	أوجه الاستفادة للدراسة الحالية
الشتيوي وآخرون (2024)	دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري وجودة التعليم التقني والمهني.	-استخدمت الأبعاد الثلاثة للرأس المال الفكري.- استخدمت المنهج الوصفي.	-جرت في قطاع تعليمي.- المتغير التابع هو جودة التعليم.	-تعميم فاعلية رأس المال الفكري على قطاعات مختلفة.- تأكيد تأثيره في تطوير الجودة الشاملة.
الزهراني (2024)	استثمار رأس المال الفكري في وزارة المالية السعودية.	-تمت في بيئة سعودية حكومية.- ربطت بين رأس المال والأداء المؤسسي.	-تناولت المعوقات والتحديات.- لم تركز على دور ممارسات الموارد البشرية.	-إثراء فهم التحديات المؤسسية.- إبراز أهمية البنية التحتية والدعم المؤسسي في استثمار رأس المال الفكري.

المصدر: إعداد الباحث